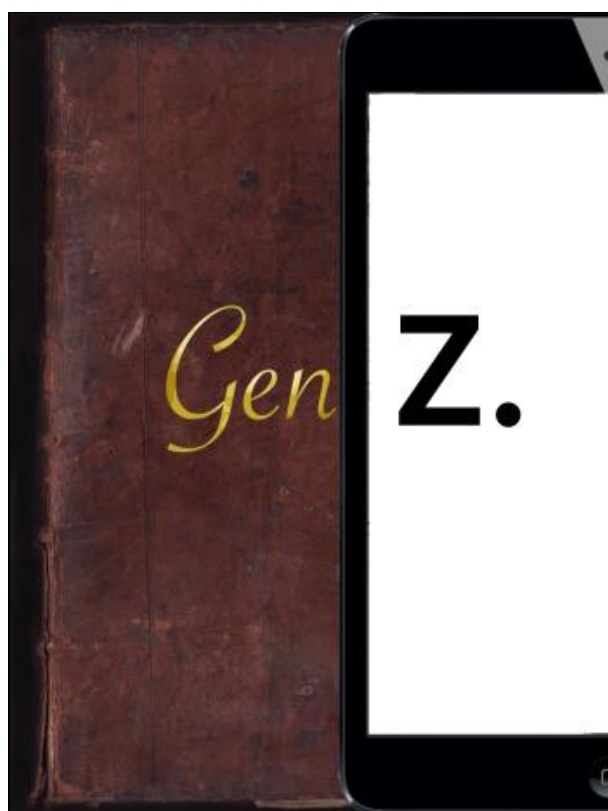


# Generation Z: För nit och redlighet i rikets tjänst

– en kvalitativ studie om offentliga organisationers användande av  
Employer Branding för att rekrytera Generation Z

*Karl Lodén*

*Martin Sederholm*



Självständigt arbete i företagsekonomi, G2E • 15 hp

Ekonomi - hållbar utveckling

Examensarbete - SLU, Institutionen för ekonomi, No 1305 • ISSN  
1401-4084 Uppsala 2020

## **Generation Z: För nit och redlighet i rikets tjänst**

– en kvalitativ studie om offentliga organisationers användande av Employer Branding för att rekrytera Generation Z

*Karl Lodén*

*Martin Sederholm*

**Handledare:** Josefina Jonsson, Sveriges Lantbruksuniversitet, institutionen för ekonomi

**Examinator:** Karin Hakelius, Sveriges Lantbruksuniversitet, institutionen för ekonomi

**Omfattning:** 15 hp

**Nivå och fördjupning:** G2E

**Kurstitel:** Självständigt arbete i Företagsekonomi

**Kursansvarig inst.:** Institutionen för ekonomi

**Kurskod:** EX0902

**Program/utbildning:** Ekonomi - hållbar utveckling

**Utgivningsort:** Uppsala

**Utgivningsår:** 2020

**Omslagsbild:** Karl Lodén

**Serietitel:** Examensarbete - SLU, Institutionen för ekonomi

**Delnummer i serien:** 1305

**ISSN:** 1401-4084

**Elektronisk publicering:** <https://stud.epsilon.slu.se>

**Nyckelord:** *Offentlig sektor, Employer Branding, Generation Z, Arbetsgivarvarumärke, varumärke, Generationsforskning*

# Förord

Vi vill tacka alla som på ett eller annat sätt medverkat till att göra denna uppsats möjlig. Tack till Solna Stad, Svenska Kraftnät, Vattenfall, RISE och Naturvårdsverket som medverkat i våra intervjuer. Tack till våra opponenter, klasskamrater och vänner för er hjälp. Slutligen vill vi rikta ett extra stort tack till vår handledare Josefina Jonsson för ditt otroliga engagemang och hjälpsamma handledning. Mycket nöje!

# Abstract

About 1.4 million people work in the Swedish public sector. The public sector employs several different generations of employees and one of these generations is Generation Z (people born after 1995). According to OECD, several countries have been experiencing difficulties to recruit young workers into the public sector. It is considered that public organizations need to be better at designing their Employer Brand to be able to reach young workers. A model was developed by the authors to collect the data.

The purpose of the study is to investigate how public organizations work with Employer Branding and how their marketed values are in line with Generation Z's values. A qualitative method has been used with an inductive approach. Five semi-structured interviews have been conducted with five different public organizations. The authors have adopted a thematic method of analysis to explain the themes and patterns in the data.

By interviewing and studying different organizations, empirical data were gathered to answer the study's three research questions. Based on the findings, it can be concluded that all the organizations have developed strategies regarding their Employer Branding (EB). However, the degree of EB related work differs between the organizations. The organizations have distinct target audiences to which they adapt their EB. It is also evident that the communicated values of the organizations are highly valued by Generation Z. In conclusion, the public organizations appear to be prepared for adapting their EB to target Generation Z.

# Sammanfattning

I Sverige arbetar omkring 1,4 miljoner människor inom den offentliga sektorn. Den offentliga sektorn sysselsätter flera olika generationer av medarbetare och en av dessa generationer är Generation Z. Generation Z, personer födda efter år 1995, kommer att utgöra 32 procent av världens befolkning år 2020. Enligt en rapport baserad på statistik från OECD, upplever flera länder en svårighet att rekrytera unga till den offentliga sektorn. I rapporten anses det att offentliga organisationer behöver bli bättre på att utforma sitt Employer Brand (EB eller arbetsgivarmärke), för att nå unga arbetare (Generation Z). En modell togs fram av författarna för att samla in studiens empiri.

Syftet med denna studie är att undersöka hur offentliga organisationer arbetar med Employer Branding, hur organisationerna ser på målgruppsanpassad Employer Branding samt hur organisationernas kommunicerade värderingar stämmer överens med Generation Z:s värderingar. För att nå syftet med studien har en kvalitativ metod använts med en induktiv ansats. Det har utförts fem semistrukturerade intervjuer med fem olika offentliga organisationer: Solna Stad, Svenska Kraftnät, Vattenfall, RISE och Naturvårdsverket. Empirin har antagit en tematisk analysmetod för att redogöra för teman, mönster och trender som kan ses vid analys av de olika svaren.

Genom att intervjua och studera olika organisationer samlades empiri in för att besvara studiens tre frågeställningar. Utifrån studien kan det konstateras att alla de tillfrågade organisationerna driver ett tydligt Employer Branding-arbete, utifrån framtagna strategier. Däremot skiljer sig graden av Employer Branding-relaterat arbete mellan organisationerna. De tillfrågade organisationerna har utpräglade målgrupper som de anpassar sitt EB till för att nå ut till. Målgrupperna är baserade på bland annat ålder och erfarenhet. Det framgår även att organisationernas kommunicerade värderingar liknar de värderingar som, enligt teorin, värdesätts av Generation Z.

En av de slutsatser som kunnat dras av studien är att de tillfrågade offentliga organisationerna verkar vara förberedda för att anpassa sin EB för att nå Generation Z.

# Förkortningar

EB: Employer Brand (-ing)

EVP: Employer Value Proposition

NV: Naturvårdsverket

OECD: Organisationen för ekonomiskt samarbete och utveckling

RISE: Research Institutes of Sweden

SCB: Statistiska Centralbyrån

SVK: Svenska Kraftnät

USP: Unique selling point

VF: Vattenfall

# Innehållsförteckning

<b>1</b>	<b>Introduktion .....</b>	<b>1</b>
1.1	Bakgrund .....	1
1.2	Problem .....	2
1.3	Syfte och frågeställningar .....	3
1.4	Avgränsningar .....	3
1.5	Rapportens Struktur .....	4
<b>2</b>	<b>Teori .....</b>	<b>5</b>
2.1	Employer Branding .....	5
2.1.1	Employer Branding i offentlig sektor .....	6
2.1.2	Målgruppsanpassad Employer Branding .....	6
2.1.3	Kritik .....	7
2.3	Generation Z .....	7
2.4	Teoretisk syntes .....	9
<b>3</b>	<b>Metod .....</b>	<b>11</b>
3.1	Studiens kunskapsteoretiska utgångspunkter .....	11
3.2	Studiens arbetsprocess .....	11
3.3	Litteraturgenomgång .....	11
3.4	Empiri .....	12
3.4.1	Val av respondenter .....	12
3.4.2	Intervjuer .....	13
3.4.3	Analys av empiri .....	14
3.5	Metoddiskussion .....	14
3.5.1	Etik .....	14
3.5.2	I relation till hållbar utveckling .....	15
<b>4</b>	<b>Resultat .....</b>	<b>17</b>
4.1	Hur arbetar offentliga organisationer med sitt EB? .....	17
4.1.1	Solna Stad .....	17
4.1.2	Svenska Kraftnät (SVK) .....	17
4.1.3	Vattenfall (VF) .....	18
4.1.4	RISE - Research Institutes of Sweden .....	19
4.1.5	Naturvårdsverket .....	20
4.2	Hur arbetar organisationerna med målgruppsanpassat EB? .....	21
4.2.1	Solna Stad .....	21
4.2.2	Svenska Kraftnät (SVK) .....	21
4.2.3	Vattenfall .....	22
4.2.4	RISE .....	22
4.2.5	Naturvårdsverket .....	22
4.3	Vilka värderingar kommunicerar organisationernas EB ut? .....	23
4.4	Hur ser de offentliga organisationerna på Gen Z? .....	26
4.4.1	Solna Stad .....	26
4.4.2	Svenska Kraftnät .....	26
4.4.3	Vattenfall .....	26
4.4.4	RISE .....	27
4.4.5	Naturvårdsverket .....	27
<b>5</b>	<b>Diskussion .....</b>	<b>28</b>
5.1	Offentliga organisationers EB-arbete .....	28
5.2	Målgruppsanpassad EB och Gen Z .....	29

5.3 EB och Generation Z:s värderingar .....	31
6 Slutsatser .....	34
6.1 Förslag till vidare forskning .....	35
Referenser .....	36
Bilaga.....	41



# Figur- och tabellförteckning

Figur 1. Rapportens struktur, egen bearbetning.....	4
Figur 2. Värderingsmodell Employer Branding, egen bearbetning .....	10
Tabell 1. Litteratur & Sökord, egen bearbetning.....	12
Tabell 2. Studiens respondenter, egen bearbetning.....	13
Tabell 3. Solna Stad. Värderingsmodell. Egen bearbetning .....	23
Tabell 4. Svenska Kraftnät. Värderingsmodell. Egen bearbetning .....	23
Tabell 5. Vattenfall. Värderingsmodell, egen bearbetning .....	24
Tabell 6. RISE. Värderingsmodell. Egen bearbetning .....	25
Tabell 7. Naturvårdsverket. Värderingsmodell. Egen bearbetning.....	25



# 1 Introduktion

Genom detta inledande kapitel ges en inblick i begreppet Employer Branding (EB), statistik kring offentlig sektor, definitionen av Generation Z samt uppsatsens problemformulering och syfte.

## 1.1 Bakgrund

Medaljen För nit och redlighet i rikets tjänst är präglad av 23 karat guld och väger 11 gram (Arbetsgivarverket, 2020). Det tar 30 års statlig tjänstgöring att få den! Att människor väljer att stanna över 30 år i en och samma arbetssektor kan, särskilt numera, anses unikt.

Enligt SCB (Statistiska Central Byrån) (2020) arbetar 1 419 156 människor inom den offentliga sektorn i Sverige. Den offentliga sektorn sysselsätter flera generationer medarbetare och en av dessa generationer är Generation Z. Generation Z kommer att utgöra 32 procent av världens befolkning år 2020 (Miller & Lu, 2018). Genom att förstå vad Generation Z drivs av kan arbetsgivare anpassa sitt EB för att anställa och bibehålla önskvärda medarbetare (Barrow & Mosley, 2005, s.83.) När det gäller varumärkets funktion för att rekrytera rätt personal inom företaget handlar det om EB (Gudergan, Lings & Wilden, 2010).

För att ett företags EB ska vara så attraktivt som möjligt för Generation Z krävs att företag arbetar proaktivt med målgruppsanpassad EB. Arbetsgivare kommer bli tvungna att skraddarsy sitt EB för att uppfylla Generation Z:s värderingar. Generation Z är en generation präglad av digitalism med ett ständigt informationsflöde runt sig (Miraja, Persada & Nadlifatin, 2019). Generation Z föredrar digitala kanaler som kommunikationsmedel. Jämfört med Generation Y (1980–1995), så anses Generation Z som främmande för konceptet ”kämpa” (Bencsik, Horváth-Csikós, & Juhász, 2016). Istället ses Generation Z som smidig, otålig och praktisk (ibid.).

En undersökning utförd av Bencsik et. al (2016), om hur Generation Y och Z skiljer sig åt på arbetsplatsen, visade att skillnaderna mellan generationerna var stora när det gäller valet av arbetsgivare (Bencsik et. al, 2016). Detta kan ses som ett verkligt problem för arbetsgivare eftersom de ständigt måste anpassa sig från en ny generation till en annan. Utifrån studien ligger inte problemet endast i förändringen av samtliga generationers karaktärsdrag, det rör sig även om nya dimensioner av problem som måste tas till hänsyn för Generation Z (Bencsik et. al, 2016).

I en rapport från OECD (Organisationen för ekonomiskt samarbete och utveckling) framgår det att regeringar måste erbjuda utmanande arbete, progressiv politik för mänskliga resurser och möjligheter till karriärutveckling för anställda (Äijaälä, 2002). Regeringarna måste betona fördelarna med offentlig tjänst jämfört med privat tjänst. Enligt Äijaälä (2002) kommer det att krävas utveckling och implementering av ett omfattande marknadsföring- och PR-program. Ett annat problem som behandlas är att gammaldags personalhantering avskräcker unga medarbetare. I många länder är senioritet viktigare än meriter,

vilket inte är tydligt kopplat till medarbetares prestanda (Äijaälä, 2002). Karriärvägar inom staten tenderar att vara oklara och det läggs en liten betoning på personalutveckling (Hamidullah, 2017). Det kan handla om att förbättra sektorns rykte så att den ses som en attraktiv arbetssektor eller att marknadsföra positiv information om den offentliga positionen (Stariņeca & Vorončuka, 2014). Människor tenderar att svara mer positivt på reklam och marknadsföring riktad från enskilda organisationer snarare än från hela regeringar (ibid.) och det anses att regeringarna måste betona fördelarna med offentlig tjänst jämfört med privat sysselsättning (Äijaälä, 2002).

Tidigare var offentlig tjänst attraktiv på grund av arbetsplatsens säkerhet, generösa pensioner och lägre daglig arbetsstress (Hamidullah, 2017). Som en avvägning accepterade de anställda lägre löner (ibid.). Numera har dock arbetstrycket ökat och arbetsförhållandena har försämrats, vilket gör att låga löner inte längre är acceptabla, särskilt för yngre personal (ibid.). Regeringar bör identifiera andra incitament än lön om de vill kunna rekrytera och behålla anställda av hög kvalitet (Äijaälä, 2002). Äijaälä (2002) anser att den offentliga sektorns konkurrenskraft skulle förbättras om system för hantering av rekryteringar hjälper till att säkerställa högkvalitativt ledarskap och ökad rörlighet för offentligt anställda (ibid.). Den offentliga sektorn måste utveckla goda rekryteringsprocesser för att säkerställa att tjänstemän och utsedda tjänstemän har de nödvändiga ledarskapsförmågorna och kompetenserna för en högre uppsatt position (Stariņeca & Vorončuka, 2014).

## 1.2 Problem

EB har kommit att bli ett samlingsord för aktiviteter relaterade till hur en organisation vill bli – eller blir – uppfattade som arbetsgivare (Bendaravičienė, 2016). Den breda definitionen har genererat en omfattande mängd studier som behandlar forskningsområdet men har antagit olika grundantaganden om hur EB bör utformas, kommuniceras och värderas (ibid.). Därmed har det uppstått flera grenar inom EB som behandlar och verkställer begreppet på olika sätt. Det finns således flera teoretiska problem i den pågående diskursen kring forskares sätt att definiera EB samt arbetsgivarnas sätt att utforma sitt EB (ibid.). Utifrån tidigare nämnda resonemang grundas studiens problem på faktumet att flera tidigare utförda studier har ett homogent empiriskt urval och att det framtida empiriska urvalet bör heterogeniseras. Forskningsproblemet i denna studie grundar sig i att nuvarande studier inte fokuserat på arbetsgivarnas perspektiv utan snarare undersökt hur Generation Z värderar olika arbetsgivare. Det saknas svensk forskning kring hur offentliga organisationer arbetar med målgruppsanpassad EB. När det kommer till generationsperspektivet i studien har det tidigare gjorts generella svenska studier om vad Generation Z värderar högt hos en arbetsgivares EB. Dock saknas det studier som behandlar arbetsgivarnas perspektiv gällande hur de arbetar med sin EB för att nå ut till Generation Z.

Enligt Kirsia Äijaälä (2002) framgår det att om regeringar ska lyckas konkurrera om duktiga medarbetare måste regeringar positionera sig som en arbetsgivare som erbjuder utmanande arbete, progressiva arbetsförhållanden och möjligheter för karriärutveckling (Äijaälä, 2002). I rapporten presenteras resonemanget att

regeringar måste betona de fördelar de kan erbjuda jämfört med den privata sektorn. Följaktligen kommer det krävas utveckling och implementering av omfattande marknadsföringsåtgärder (ibid.). Av de elva länder som deltog i studien upplevde fyra länder rekryteringsproblem (Kanada, Danmark, Finland och Sverige) (ibid.). Enligt Äijaälä (2002) finns det flera orsaker till rekryteringsproblem inom offentlig sektor i de tillfrågade europeiska länderna. Ett av dessa problem handlar om ländernas demografi och att en fjärdedel av de statligt anställda i länderna hade en ålder över 50 år. Äijaälä (2002) framhåller även att problemet kommer förvärras då den kommande generationen tenderar att vara färre till antalet än den generation som kommer att gå i pension (ibid.). Detta kommer att öka konkurrensen bland arbetsgivarna (Stariņeca & Voronchuk, 2014).

Ungdomar tenderar att betygsätta den offentliga sysselsättningen som mindre attraktiv, enligt Hamidullah (2017). Det finns i många länder en övertygelse bland unga personer att den offentliga sektorn är byråkratisk, gammaldags och lågpresterande (Vandenabeele, 2008). Utifrån OECD:s rapport (Äijaälä, 2002) upplevde bland annat Sverige rekryteringsproblem. Därav handlar det om att anpassa de offentliga organisationernas EB för att nå ut till unga människor, vilket i denna studie avgränsas till Generation Z (Hamidullah, 2017).

### 1.3 Syfte och frågeställningar

Syftet med denna uppsats är att undersöka hur offentliga organisationer arbetar med EB och hur organisationernas EB förhåller sig till Generation Z:s värderingar.

För att uppfylla syftet besvaras följande frågeställningar i studien:

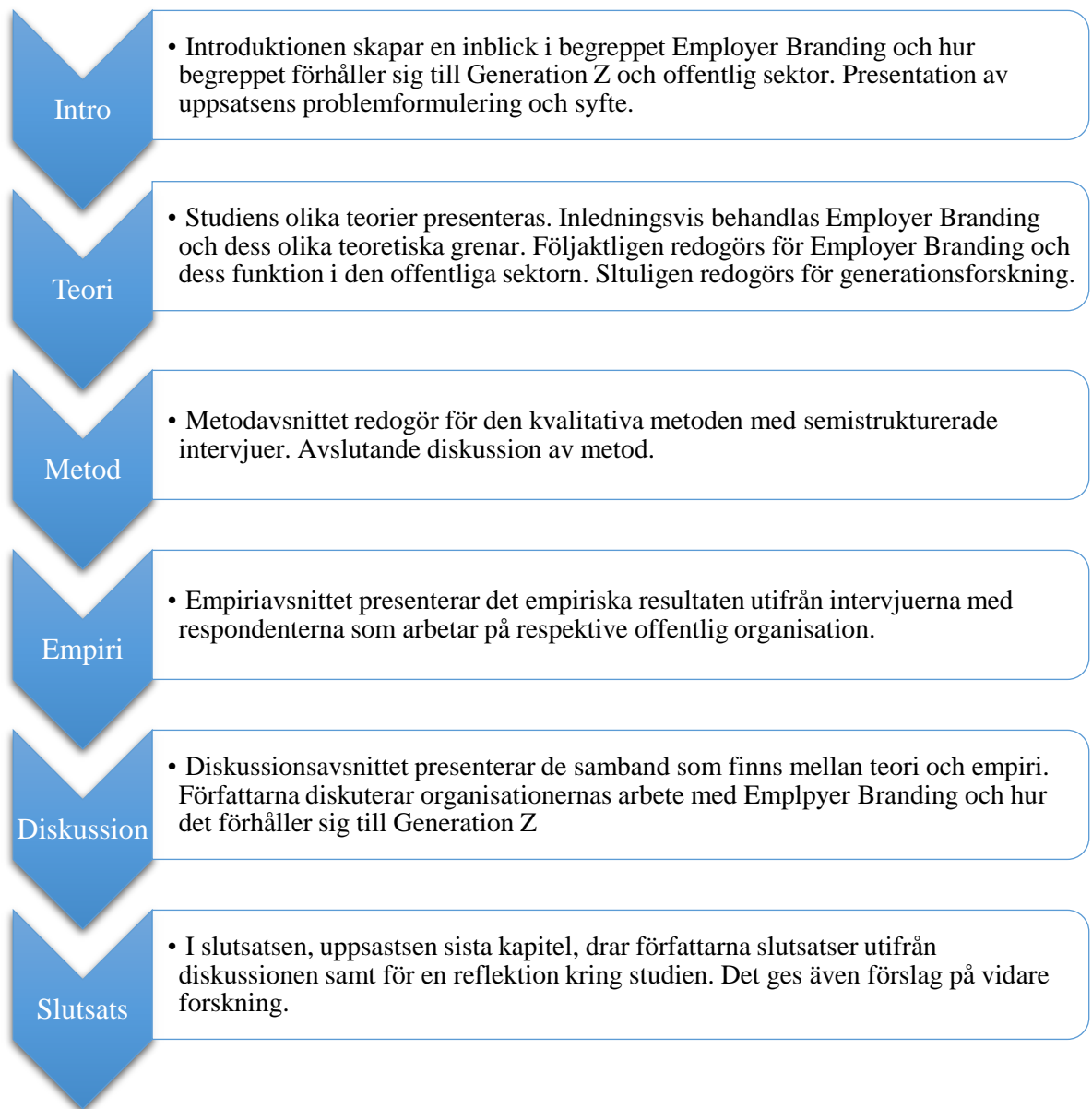
- Hur arbetar offentliga organisationer med EB?
- Hur arbetar offentliga organisationer med att nå Generation Z genom målgruppsanpassad EB?
- Hur väl stämmer organisationernas EB överens med Generation Z:s värderingar?

### 1.4 Avgränsningar

Denna studie avgränsar sig till fem organisationer där samtliga är verksamma inom den svenska offentliga sektorn med minst 500 anställda. På grund av pandemin Covid-19 har organisationernas intervjuer genomförts via videolänk. Studien har avgränsats till Sverige då studien inte avser att jämföra länder. Vidare är studien avgränsad till att intervjua personer som dagligen arbetar med rekryteringsfrågor och EB-frågor, för att få svar från experter. Den teoretiska avgränsningen handlar om att förstå hur svensk offentlig sektor rekryterar Generation Z ur ett EB perspektiv. Vidare så berör studien hållbar utveckling inom den sociala och ekonomiska dimensionen, då en koppling mellan rekrytering och miljömässig hållbarhet inte är relevant för denna studie, har den miljömässiga dimensionen valts bort.

## 1.5 Rapportens Struktur

Genom figuren ges en övergripande bild över hur uppsatsen är disponerad. Författarnas tillvägagångssätt och genomförandet av studien kan följas.



**Figur 1. Rapportens struktur, egen bearbetning**

## 2 Teori

I detta kapitel presenteras studiens olika teorier. Inledningsvis behandlas EB och dess olika teoretiska grenar. Följaktligen redogörs för EB och dess funktion i den offentliga sektorn. Slutligen framförs generationsforskning och Generation Z:s syn på arbete.

### 2.1 Employer Branding

Företag påverkas av sitt EB och ett starkt EB bidrar till minskade kostnader kring rekrytering, personalomsättning och sjukfrånvaro (Barrow & Mosley, 2005). Organisationer som lägger större vikt på sitt EB får högre intäkter (ibid.). Ett företag som har ett svagt EB har svårare att locka till sig medarbetare än ett företag med ett starkt EB (ibid.). Enligt en studie av Pierre Berthon, Michael Ewing och Li Lian Hah (2005) framgår det att synen på extern marknadsföring har tidigare främst varit riktad mot kunder. Synen ansågs sakna fokus på företagets interna kunder – företagets anställda. Denna syn på marknadsföring benämns av författarna som det interna marknadsföringskonceptet. Begreppet hävdar att en organisations personal är den främsta marknaden för ett företag. Enligt studien måste jobb attrahera, utveckla och motivera medarbetare och därigenom tillgodose de anställda eller interna kundernas behov och önskemål.

Philip Kotler (1994) definierar intern marknadsföring som uppdraget att framgångsrikt anställa, utbilda och motivera färdiga medarbetare för att lyckas tillfredsställa kunders behov. Kotlers (1994) studie handlar främst om hur en organisation framgångsrikt anställer medarbetare. Studien undersökte hur framgångsrika arbetsgivare internt kan omfatta principer som är förknippade med extern marknadsföring. Synen på EB sträcker sig utöver uppfattningen inom Human Resource Management som reklam vid rekrytering (Berthon et al. 2005). Aktiviteterna handlar om hur företag kan bedöma i vilken grad de anses vara valbara arbetsgivare och locka de mest efterfrågade medarbetarna.

Berry (1981) anses ha varit den första som insåg potentialen i effekterna av reklam för befintlig personal. Även forskarna Gilly och Wolfenbarger (1998) ansåg att marknadsförare tidigare bortsåg företagets interna publik (anställda). De drog slutsatsen att beslutsfattare för reklam och marknadsföring tenderar att underskatta betydelsen av anställda som extern reklam. Enligt Berthon et al (2005) påverkas anställda av företagets annonser och reklam vilket gör att det är viktigt att företag gör allt för att detta inflytande blir positivt. Organisationens beslutsfattare för marknadsföring och annonsering måste alltså förstå vilken effekt reklamen har för både nuvarande och potentiella medarbetare.

Anställda anses vara centrala i processen att bygga upp organisationers varumärken (Harris & de Chernatony, 2001). Deras beteende kan antingen stärka ett varumärkes marknadsförda värde eller undergräva trovärdigheten för det externa varumärket (ibid.). Det är därför viktigt att överväga hur anställdas värderingar och beteenden kan anpassas till varumärkets önskade värden. Ett internt varumärke, enligt Bergstrom, Blumenthal och Crothers (2002), hänvisar till tre delmoment. Det första är att kommunicera varumärket effektivt till de

anställda. Det andra är att övertyga anställda om dess relevans och värde. Det tredje är att koppla samman de olika jobben inom organisationen till essensen av organisationens varumärke. Företaget Coca Colas tidigare marknadschef, Sergio Zyman (2002) instämmer i synen att prioritera anställda när det kommer till en organisations varumärke. Zyman (2002) anser att en organisation först måste lyckas sälja in varumärket till sina anställda innan organisationen tänker på marknadsföring av varumärket till konsumenter.

Ett EB kan beskrivas som summan av ett företags ansträngningar för att befintlig och potentiell personal ska vilja arbeta hos arbetsgivaren (Lloyd, 2002). Marknadsföring anses vara ett kritiskt verktyg i de ansträngningar som företag gör för att identifiera, förvärva och behålla skickliga anställda. Termen EB verkar först ha myntats av Ambler och Barrow (1996), som definierade begreppet som ett organisatoriskt paket med funktionella, ekonomiska och psykologiska fördelar som anställningar tillhandahåller. Det är den rekryterande organisationen som har ansvaret att definiera detta paket. Företag med starka arbetsgivarvarumärken kan sänka kostnaderna för rekrytering (Barrow & Mosley, 2015), förbättra de mellanmänniska relationerna mellan anställda, öka anställdas lojalitet och erbjuda lägre löner för jämförbar personal hos arbetsgivare med svagare arbetsgivarvarumärken (Berthon et al., 2005). Collins och Stevens (2002), bekräftar denna forskning och anser att rekryteringsaktiviteter indirekt är relaterade till två dimensioner av EB. Den första är de allmänna attityder som finns till företaget; den andra är uppfattandet av arbetsgivarens attribut.

### 2.1.1 Employer Branding i offentlig sektor

Forskarna Olga Stariņeca och Inesa Vorončuka (2014) redogör för den offentliga sektorns attraktivitet gentemot Generation Y (personer födda mellan 1985 och 1995) i en studie. Enligt forskarna framgår det att det finns ett behov av unga specialister inom administrativt arbete inom den offentliga sektorn. Enligt studien anses yngre specialister vara mer intresserade av dynamiskt arbete i privata organisationer snarare än ”konservativt och icke-kreativt” arbete i offentliga organisationer (Stariņeca & Vorončuka, 2014). De redogör för att de finns flera svårigheter kring att attrahera och rekrytera unga medarbetare till den offentliga sektorns olika organisationer. Unga specialister som huvudsakligen är representanter för Generation Y har särskilda krav på de potentiella arbetsgivarna. Ett av de viktigaste kriterierna är möjligheten till professionell utveckling. Enligt Stariņeca och Vorončuka (2014) finns de flera olika kriterier i fråga om vad offentliga organisationer bör fokusera på för att tillämpa EB på ett framgångsrikt sätt. Offentliga organisationer bör enligt dessa forskare fokusera på att rekrytera de mest lämpliga medarbetarna och förse dem med utveckling inom organisationen. Detta kommer att generera ett högre ansett EB. Anställda bör utvecklas utifrån företagets kultur samt införa internutbildningar för anställda inom EB (ibid.).

### 2.1.2 Målgruppsanpassad Employer Branding

EB-ansvariga förstå den målgrupp som de syftar till att rekrytera; en strategiskt tung och komplicerad process (Universum, 2017). För att få ut så mycket som möjligt av sitt arbetsgivarvarumärke måste målgruppen definieras och dess



föredragna kommunikationskanaler (ibid.). Alla EB-relaterade beslut som fattas bör grundas på målgruppens preferenser och intressen (Sevier, 2001). När det gäller rekrytering handlar det om att kartlägga vilka kandidater som passar organisationskulturen och vilka erfarenheter och kvalifikationer som krävs för att utföra jobbet (Bosak & Sczesny, 2008). Det föreslås en varumärkesstrategi för att bättre identifiera, förstå och nå målkandidater. Organisationen måste förstå sin unika kultur och organisationsmål för att lyckas anställa rätt person (ibid.).

Strategier hjälper EB-ansvariga att kartlägga företagets behov och mål för talanger, anställda eller nyanställda. Att förstå varje aspekt hjälper EB-ansvariga att bestämma vilka kandidater och färdigheter som är nödvändiga för att upprätthålla den nuvarande nivån av tillväxt. Detta anses fördelaktigt för den externa kommunikationen och utvecklingen av relationer (Chhabra & Sharma, 2014). Med strategierna klarlagda kommer anställda och potentiella medarbetare få en idé om hur deras framtid med organisationen kan komma att se ut. För att EB-ansvariga ska kunna ge sina målgrupper en autentisk individualiserad uppmärksamhet bör samtliga strategier skilja sig åt beroende på målgrupp. Målgrupper kan delas in i erfarenhetsnivå, arbetsområde och ålder (Sevier, 2001). Om EB-ansvariga delar upp sina målgrupper i kategorier ges en tydligare bild av eftertraktade kandidaters intressen och prioriteringar (ibid.). Denna insikt bör hjälpa EB-ansvariga att skapa ett mer attraktivt budskap utan att behöva ändra organisationens grundläggande värderingar. Processen handlar om att vara ärlig med de kandidater som avses att anställa. Det innebär även att organisationen segmenterar sina kandidater så att kandidaterna är förstådda med organisationens varumärkesstrategi (ibid.). Enligt Chhabra och Sharma (2014) bör det prioriteras vilka budskap och kanaler organisationen har för att nå målgruppen utifrån kandidaters bakgrund, professionella nivå och intressen.

### 2.1.3 Kritik

Det finns viss kritik riktat mot användandet av EB. Kritiken består bland annat av att EB endast anses vara reklam och inte någon lönsam aktivitet för arbetsgivaren (Gilani & Cunningham, 2017). Kritiken har motbevisats i flera studier (Barrow & Mosley, 1996) där det framgått att EB är viktigt för en organisation i flera aspekter – inte minst – att lyckas rekrytera och behålla personal med hög kvalitet (Barrow & Mosley, 1996). Enligt en artikel i Harvard Business Review (Banta & Watras, 2019) finns det ett problem med kopplingen mellan organisationers EB och organisationens varumärke (corporate brand). EB kontrolleras främst av HR och blir därav ofta förknippat med “ytliga förmåner som firmafester” (ibid.). Banta och Watras (2019) anser att EB förknippas för mycket med dessa ytliga förmåner istället för företagets kärnfrågor; som långsiktiga tillväxtstrategier och kundrelationer. EB bör byggas utifrån företagets varumärke som en central dimension för att lyckas anställa de mest önskvärda medarbetarna utifrån organisationers kärnfrågor (ibid.).

## 2.3 Generation Z

Generationskonceptet definieras ofta på samma grunder: en identifierbar grupp som delar samma åldersspann och samma betydande livshändelser under avgörande utvecklingsstadier. (Ozkan & Solmaz, 2015; Maioli, 2016;

Hamidullah, 2017). Detta avgörande utvecklingsstadium sker oftast när individen är i åldern 17-24, vilket är åren då individen är mest mottaglig för omvärldens influenser, när individen blir självständig och när individen definierar sig själv. Värderingar, preferenser, attityder, konsumtionsbeteende, etcetera är attribut som individen väljer att präglas av för resten av sitt liv (Parment, 2013). Det finns för tillfället ingen exakt satt tidsperiod som rör Generation Z, majoriteten av den använda teorin föreslår 1995-2010. Generation Z präglas av ett flertal karaktärsdrag, där Iorgulescu (2016) påstår att Generation Z är världens första riktiga globala generation. Flera hävdar att Generation Z delar många karaktärsdrag med Generation Y (1980-1995), mestadels är det fråga om drag som är relaterade till förmågan att anpassa sig till den globala världen och att använda den senaste teknologin (Iorgulescu, 2016).

Work-life balance är ett koncept som reflekterar över balansen mellan arbete, familjeliv och privatliv (Sánchez-Hernández, González-López, Buenadicha-Mateos & Tato-Jiménez, 2019). Den ökande uppmärksamheten för work-life balance bevisar att det finns skilda meningar om generationers uppfattning av den individuella och organisationella sfären. Bland litteratur som behandlar work-life balance är det vanligtvis tre dimensioner som studeras: sociala, organisatoriska och personliga (Sánchez-Hernández, et al., 2019). Studier indikerar att Generation Z förstår vikten av work-life balance och prioriterar det högre än tidigare generationer. Generation Z kräver en bra arbetsmiljö med faktorer relaterade till ett främjande av work-life balance, i synnerhet flexibel arbetstid (Sánchez-Hernández, et al., 2019). I en artikel från CIO (Florentine, 2018) anses Generation Z se på arbete och fritid som två sammansvetsade delar i sina liv. De upplever snarare att de handlar mer om att balansera arbete fritid och att gränserna mellan dem bör vara utsuddade (ibid.). Det innebär att arbetet ska kunna utföras var som helst och när som helst.

Enligt Maioli (2016) bryr sig Generation Z mindre om traditionella förmåner som företag erbjuder, som friskvårdsbidrag, semesterledighet och extra bekväma arbetsplatser. Enligt Bejtkovský (2016) är medarbetare ur Generation Z kreativa och vill "förändra samhället". Generation Z vill hellre jobba för ett företag de känner sig passionerade för än för ett företag med en högre lön. Generationen beskrivs som kräsen och byter arbetsgivare tills deras behov är mötta (Bejtkovský, 2016).

Organisationer står inför en tid då fyra generationer ska existera inom organisationen samtidigt (Baby boomers och generation X, Y och Z). Därav är det extra viktigt för företagsledningar att ta fram balanserade modeller över de olika generationernas behov och förväntningar, vilket bör avspeglas i organisationskulturen. Sättet att ge bekräftelse och motivera skiljer sig mellan varje generation, vilket bör tas i beaktande (Maioli, 2016). Enligt en studie från Ungdomsbarometern (2020) så vill Generation Z se en arbetskultur som präglas av mångfald; även Lanier (2017) har den uppfattningen. Lanier (2017) anser att detta grundar sig i sociala nätverk där Generation Z har kopplats samman med varandra utifrån olika bakgrunder, detta sedan långt tillbaka. Studier indikerar att Generation Z föredrar en kultur som förespråkar enskilt arbete (Maioli, 2016). Detta kan bero på Generation Z:s benägenhet att kommunicera i en virtuell miljö

med ett förkortat språk som påverkar den egna generationens förmåga att lyssna (Iorgulescu, 2016).

Generation Z influeras av ett risktagande och självuppooffrande ledarskap (Bako, 2018). Olikt sin föregångare så känner inte Generation Z ett behov av att binda sig till ett företag (Klein, 2018). Generation Z söker autencitet och engagemang hos sina ledare där feedback spelar en stor roll. Eftersom Generation Z är vana vid ständig feedback och bekräftelse, delvis från sociala medier, så är det viktigt även ur ett ledarskapsperspektiv (Laudert, 2018).

Företag måste relatera Generation Z:s sökningsprocess med ett starkt engagemang för professionell utveckling på medellång sikt om de vill attrahera medlemmar i Generation Z (Maioli, 2016). Detta gäller även organisationens samlade rykte (ibid.). Eftersom Generation Z främst har vuxit upp i en socioekonomisk kontext som kan stämplas som "välstånd", har inte generationens koppling till jobbmöjligheter sett ut på samma sätt som för tidigare generationer (ibid.). Generation Z tvekar inte att överge sitt jobbsökande eller avslå ett jobberbjudande om de anser att deras utvecklingsmöjligheter inte sker inom en snar framtid (ibid.). Eftersom den nuvarande arbetsmiljön innefattar flera generationer måste företagsledningen kunna differentiera generella förväntningar, för att sedan kunna vädja till deras tillfredsställelse (Maioli, 2016). Enligt en amerikansk studie föredrar Generation Z att arbeta i mindre grupper, dessutom innehar Generation Z bristfälliga kommunikationsfärdigheter, vilket vanligtvis anses vara viktiga egenskaper bland företagsledningar (ibid.).

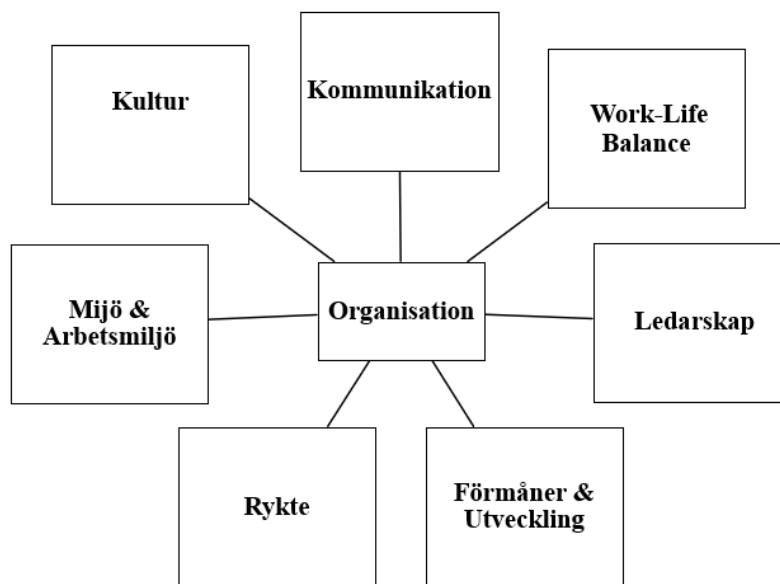
Generation Z är digitala till sin natur, vilket spelar stor roll vid kommunikation och val kommunikationskanaler (Klein, 2018). Givet det utbredda användandet av sociala nätverk som en primär informationskälla, måste organisationer använda dessa sociala nätverk i rekryteringssökandet. Sökandet av kontakt med kandidater bör ske via sms, eftersom Generation Z inte är de primära användarna av e-mail (Maioli, 2016). Vidare måste företagets hemsidor vara attraktiva samt kunna förmedla en detaljerad karriärplan (ibid.). I Generation Z:s fall verkar trenden vara omvänd när det gäller traditionellt jobbsökande. Från att arbetssökande vanligtvis försöker nå företagen, så är det nu företagen som vill nå Generation Z för att fylla vakanser. Generation Z utvärderar sina arbetsmiljöer utifrån teknologi där svaren till deras funderingar, frågor eller klagomål kan besvaras i "realtid". Hastighet är ett psykosocialt drag hos Generation Z, som organisationer bör beakta (ibid.).

## 2.4 Teoretisk syntes

Modellen (Figur 2) nedan är baserad på en EB-modell som har utformats vid University of Tehran (Javadin, Yasori, Rastegar & Pour, 2016) men har sedan omarbetats på ett sätt som passar denna studie. Modellen är ett ramverk för de kriterier som organisationer bör marknadsföra till Generation Z när det gäller organisationers utformande av EB. Teori om Generation Z har därefter kopplats till modellens delar. Eftersom det i nuläget inte finns några EB-modeller kopplat till Generation Z har vi tagit fram nedanstående modell.

Det finns inget givet tillvägagångssätt för att utforma generationsanpassad EB, framförallt när det kommer till att studera hur organisationer utformat sin EB. För att underlätta insamlandet av empiri används nedan modell som hjälpmedel för att avgränsa frågorna i intervjuguiden. Modellen kan även beskrivas som en värderingsmodell för att undersöka hur organisationer utifrån sin EB förhåller sig till olika värderingar och aktiviteter. Dessa värderingar och aktiviteter utgör tillsammans utformandet av en enskild organisations målgruppsanpassade EB-arbete.

Enligt Äijaälä (2002) och Hamidullah (2017) tenderar unga personer att välja bort den offentliga sektorn som arbetsgivare då det finns en uppfattning om att offentlig verksamhet har en lägre attraktionskraft när det gäller organisationskultur, förmåner och utveckling. När det kommer till de andra segmenten i modellen baseras de på att det är aspekter som Generation Z värderar högt hos en arbetsgivare. Modellen är alltså en sammanslagning av krav som Generation Z ställer på sin arbetsgivare och aktiviteter som upplevs som viktiga vid valet av arbetsgivare. När det gäller delen kommunikation i modellen handlar det om vilka kommunikationskanaler en organisation väljer att kommunicera ut sitt EB. Det läggs ingen värdering i varje enskild aktivitet eller värdering. Det är samspelet mellan dessa aktiviteter och värderingar som utgör ett eventuellt framgångsrikt utformande av en organisations EB.



**Figur 2. Värderingsmodell Employer Branding, egen bearbetning**

### 3. Metod

Detta avsnitt behandlar den metod som har valts, valet av arbetssektor, respondenter och organisationer. Därefter behandlas hur den induktiva forskningsansatsen använts för att samla in empiri för att därefter ta fram teori.

#### 3.1 Studiens kunskapsteoretiska utgångspunkter

Denna studie utgår från det epistemologiska tolkningsperspektivet samt den ontologiska konstruktionistiska ståndpunkten. Tolkningsperspektivet bygger på uppfattningen att det krävs en strategi som respekterar skillnaderna mellan människor och naturvetenskapens objekt, det bygger på att förstå den subjektiva betydelsen av social handling (Bryman & Bell, 2017). Den konstruktionistiska ståndpunkten innebär att sociala fenomen och deras betydelse kontinuerligt åstadkommes av sociala aktörer medan objektivism innebär att sociala fenomen och deras betydelse har en existens som är oberoende av sociala aktörer (ibid.).

#### 3.2 Studiens arbetsprocess

Metoden innefattar en kvalitativ studie i form av semistrukturerade intervjuer med personer som är ansvariga för Employer Branding inom olika offentliga verksamheter. Studien har en induktiv ansats då observationer leder fram till ett teoretiskt bidrag. Detta görs med den induktiva ansatsen med motiveringen att det kommer presentera en djupgående studie. Den kvalitativa studien kommer att vara ett krav vid förklaring av den insamlade datan (Bryman & Bell, 2017). Den deduktiva ansatsen bygger på teorier och blir därför irrelevant i studien eftersom forskning kring arbetsgivares anpassning inför Generation Z upplevs som bristfällig idag. Vi har beslutat att undvika det kvantitativa tillvägagångssättet, eftersom kvantitativ metod passar bättre för forskare som använder modeller som kräver statistisk bearbetning och analys. Det blev därför naturligt för oss att välja den verbala metoden, det vill säga kvalitativ metod. Detta resonemang rimmar med varför vi valt att anta ett tolkningsperspektiv samt en konstruktionistisk ståndpunkt. Detta beror på att vi som forskare i denna studie vill tolka och förstå respondenternas erfarenheter, underliggande mönster och teman som rör problemområdet (Bryman & Bell, 2017).

#### 3.3 Litteraturgenomgång

Litteraturgenomgången görs utifrån tidigare studier, vetenskapliga artiklar och litteratur med syftet att klarlägga aktuell teori inom ämnesområdet (Bryman & Bell, 2017). Teorin baseras på grundläggande teori inom organisationsforskning och marknadsföring. Det har även gjorts ett val vid avgränsningar kring de litteraturströmmar som har påträffats. Det har valts bort litteratur hur EB-ansvariga upplever sitt EB för att istället fokusera på hur Generation Z själva upplever arbetsgivares EB. För att begränsa vårt sökresultat har vi läst sammanfattningarna av de vetenskapliga artiklarna för att få indikation på vilka som var lämpliga att använda. Denna ansats går att likna med en narrativ ansats (Bryman & Bell, 2017). Efter att ha samlat in alla källor och samlat in den

eftersökta datan från vår sökprocess har vi utvärderat källorna utifrån relevans, trovärdighet och tillförlitlighet. Vidare har denna information använts för att formulera intervjufrågor och sedan analysera intervju svaren.

Tabell 1 beskriver de mest använda sökorden till teori och vetenskaplig litteratur.

**Tabell 1. Litteratur & Sökord, egen bearbetning**

Litteratur	Sökord
Employer Branding	Arbetsgivarvarumärke, internt varumärke, extern marknadsföring, intern reklam, anställda som reklam, target audience
Generationsforskning	Generation Z: benefits, work-life balance, communication, reputation, social responsibility, values, work, culture. Gen Z workforce, Gen Z Employer Branding.
Offentlig sektor	Employer Branding public sector, new public management, public company, offentliga bolag, offentlig sektor

## 3.4 Empiri

### 3.4.1 Val av respondenter

Vid valet av respondenter prioriterades offentliga organisationer med minst 500 anställda. Det sågs även till att organisationerna var inom olika branscher för att få så bred översikt som möjligt. De organisationer som valdes till studien var kommunen Solna Stad, affärsverket Svenska Kraftnät, det statliga bolaget Vattenfall, det statliga forskningsinstitutet RISE och myndigheten Naturvårdsverket. Personerna som intervjuades arbetar som rekryterare, HR-specialister och Employer Branding-specialister.

Organisationerna som omfattas av denna forskningsstudie förekommer främst i Stockholmsområdet och en av organisationerna; RISE, har sitt huvudkontor i Göteborg. Vi har genomfört semistrukturerade intervjuer med sex personer från fem olika offentliga organisationer. Intervjun med RISE var en gruppintervju då två EB-ansvariga valde att delta i intervjun. Vi fokuserade på att intervjua personer vars främsta arbetsuppgifter var rekrytering och Employer Branding för att få den önskade förståelsen om organisationernas arbete med EB. De respondenter (inom kommun, affärsverk, myndighet och forskningsinstitut) som valdes ut till intervjuerna hittades med hjälp av de tillfrågade organisationernas hemsidor där vi kunde kontakta organisationerna för att följaktligen få kontaktuppgifter till de personer som var ansvariga för Employer Branding. När det kommer till intervju sätt valdes samtliga intervjuer att hållas genom videokonferens till följd av rådande pandemi (covid-19).

**Tabell 2. Studiens respondenter, egen bearbetning**

Organisation	Typ av verksamhet	Antal Anställda	Intervjutid (minuter)	Datum för intervjun
Solna Stad	Kommun	2 000	48	2020-04-06
Svenska Kraftnät	Myndighet och Affärsverk	700	42	2020-04-07
Vattenfall	Statligt bolag	20 000	42	2020-04-08
RISE	Forskningsinstitut	2 800	51	2020-04-09
Naturvårdsverket	Myndighet	500	37	2020-04-16

### 3.4.2 Intervjuer

Den primära källan för denna studie har erhållits genom svar från semistrukturerade intervjuer. Fördelarna med att använda semistrukturerade intervjuer är många, framförallt när det kommer till kvalitativ forskning (Bryman & Bell, 2017). Semistrukturerade intervjuer tillät oss att kombinera öppna frågor såväl som stängda frågor för att få respondenterna att svara mer beskrivande och djupgående. Detta intervjusätt kan vara värdefullt för att samla information (Bryman & Bell, 2017). Det innebar även att formuleringarna i frågorna kunde ändras beroende på respondent eller kontext. Detta var en fördel, med tanke på att de utvalda organisationerna ingår i olika branscher men har offentlig sektor som främsta gemensamma nämnare.

Det har även varit möjligt att improvisera och skapa uppföljningsfrågor baserade på respondentens svar. Det gjorde intervjuguiden mer flexibel och mångsidig (Bryman & Bell, 2017). När en studie har en kvalitativ forskningsmetod är det fördelaktigt att kunna uttrycka sig olika beroende på den rådande kontexten i samtalet. Detta leder till en ökad förståelse, både hos forskarna och respondenterna (Bryman & Bell, 2017). Alla frågor i intervjuguiden blev relevanta för vårt forskningsämne. Den semistrukturerade intervjuguiden tillät intervjudeltagaren att besvara frågor som vi ännu inte ställt. Innan intervjuerna genomfördes presenterades studiens forskningsområde så att respondenterna kan få en bättre uppfattning om vad studien avser att uppnå med respondenternas hjälp. Detta kan dock ha lett till att respondenterna i viss grad besvarat frågorna utifrån en förändrad grund än om vi inte hade presenterat syftet med studien. Dessutom ställdes inledningsvis frågan om samtalen fick spelas in och om vi fick använda organisationens namn samt att respondenten har rätten att förbli anonyma om det önskades. Intervjuguiden bestod framförallt av öppna frågor som inte begränsar respondenterna till att varken svara ja eller nej. Respondenterna ges friheten att uttrycka sig fritt. I semistrukturerade intervjuer kan sekvensen av frågorna variera, men det anses positivt att följa ordningen i intervjuguiden (Bryman & Bell, 2017). För att respondenterna skulle få en uppfattning om vilka frågor som skulle ställas, skickades intervjuguiden ut i förväg. Strukturen för intervjuguiden kommer att delas upp i två delar. Den första delen kommer att behandla respondenternas bakgrund och information om deras arbete, medan den andra delen främst kommer att besvara de frågor som kan hjälpa till att lösa studiens frågeställningar (se intervjuguiden i bilaga).

### 3.4.3 Analys av empiri

Analys är en viktig del i forskning, oavsett om studien är av kvalitativ eller kvantitativ karaktär. Som ett resultat av detta lades stort fokus på detta område. Yin (2009) har påpekat att analys tenderar att vara den mest underutvecklade delen av en forskningsstudie. Eftersom vår forskningsstudie är baserad på en kvalitativ forskningsmetod med en tematisk forskningsanalys, beslutade vi att anpassa en tematisk analys från de svar vi samlade in från våra intervjuer. Vi anser att en tematisk analysteknik är den mest lämpliga att använda för bearbetning av den insamlade empirin i denna studie. Den tematiska analysen inleddes med att transkribera den inspelade respondentens svar. Därefter hittade vi återkommande teman och ord för att tydligt kunna redogöra mellan likheter och skillnader mellan de tillfrågade organisationerna. Följaktligen jämfördes informationen från det empiriska avsnittet med de teorier som presenterats i teoriavsnittet för att slutföra analysen, vilket i sin tur hjälpte oss att komma fram till en slutsats. Slutligen lästes intervjuerna extra noggrant för att hitta värdeord för att kunna rama in olika teman i svaren som gavs. Utifrån de teman som påträffats skapades rubriker i diskussionsavsnittet för att underlätta för läsaren att förstå resultatet i sin helhet.

## 3.5 Metoddiskussion

### 3.5.1 Etik

Etik är en viktig del av samhällsforskningen, Bryman och Bell (2017) redogör för fyra principer inom forskningsetik. Forskning som kan skada deltagaren anses varar oacceptabelt av de flesta. Bryman och Bell (2017) benär ut begreppet "skada" i form av skadat självförtroende, stress eller karriärmässig skada. Deltagarnas anonymitet och konfidentialitet är viktig för att undvika skada, vissa menar att som forskare bör man skydda både deltagaren och organisation som hen representerar. Denna studie har valt att hålla deltagarnas identiteter anonyma men inte organisationen som dem representerar, detta på grund av att organisationerna tillhör den svenska offentliga sektorn.

Forskare som saknar samtycke med deltagaren kan bli problematiskt (Bryman & Bell, 2017). Det är därför viktigt att respondenterna blir så informerad som möjligt om intervjuens innebörd innan intervjun tar plats. I denna studie har deltagarna blivit förfrågade via e-mail om de är intresserade av att delta samt studiens syfte, om deltagaren samtycker så skickas ett utkast på intervjufrågor så att deltagaren får ännu en inblick i hur intervjun kommer att gå till. Innan varje intervju har inletts så har deltagarna givit samtycke om att intervjun kommer att spelas in för senare transkribering.

Integritetskränkning är den tredje av Bryman och Bells (2017) principer. Alla har rätt till ett privatliv, detta gäller även intervjudeltagaren och bör respekteras av forskaren. Detta har tagits i beaktning i denna studie. Vissa frågor som har ställts i studien har varit personliga, exempelvis frågan; berätta om dig själv och hur länge du har arbetat med Employer Branding, på grund av att vi ska få ett intryck av deltagarnas erfarenhet inom ämnet. Intervjudeltagaren har haft möjlighet att



avstå från att besvara intervjufrågorna, detta har författarna och den intervjuade gått igenom innan intervjun.

Bedrägeri är den sista principen som Bryman och Bell (2017) belyser. Det handlar om att forskaren presenterar sin forskning som något annat än vad den egentligen är. För att undvika detta har vi informerat intervjudeltagaren om sin egen bakgrund, dvs. vilket universitet som står bakom studien, vilket ämne som studien sker inom, etcetera.

### 3.5.2 I relation till hållbar utveckling

Hållbar utveckling handlar om att tillgodose dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillgodose sina behov (Elkington, 1999). Hållbar utveckling fungerar inom tre grundpelare, så kallad "triple bottom line" : ekologisk, ekonomisk och social (ibid.). Genom att bidra till att organisationer inom den svenska offentliga sektorn tänker långsiktigt när det gäller sin rekrytering, bidrar till både den ekonomiska och den sociala grundpelaren. Vad gäller denna studies förhållande till hållbar utveckling finns det flera hållbara aspekter som rör studien. En aspekt handlar om att avgöra om den offentliga sektorn, med hjälp av sin EB, gjort sig mottaglig för Generation Z på arbetsplatsen. Om den offentliga sektorn kommer att kunna attrahera den kommande generationen arbetare blir en fråga om hållbar utveckling.

### 3.5.3 Reflektioner kring metodval

Kriteriet för trovärdighet kräver att forskningsresultaten är trovärdig och visar en korrekt förståelse av verkligheten (Bryman & Bell, 2017). Graden av trovärdighet avgör därför läsarens acceptans av forskarnas resultat. Trovärdighet kan därför beskriva forskarnas försök till att lyckas porträttera respondenterna. För att säkerställa trovärdighet i denna studie följde vi koden för god praxis inom forskning och genomförde respondentvalideringar (Bryman & Bell, 2017), som anses vara den mest avgörande tekniken att upprätta trovärdighet. Respondentvalidering utfördes under intervjun genom att låta respondenten bekräfta vår tolkning av citat som sagts under intervjun. Vi är medvetna att organisationer är måna om hur de uppfattas utåt eftersom det är en del av deras kommunikation och strategi. Genom respondentvalidering får respondenterna fram det budskap som de vill. Vi blev därför tvungna att ha det i åtanke när vi tolkar empirin. Vi anser att respondentvalideringar dock var övervägande positivt eftersom vi kunde få klarhet i våra uppfattningar under intervjun.

Eftersom kvalitativa studier tenderar att vara mer djupgående tenderar deras kvalitativa resultat att vara inriktade på den kontextuella betydelsen (Bryman & Bell, 2017). Att kunna överföra resultat till ett annat sammanhang eller en annan tidpunkt handlar om att tydliggöra studiens kontext, för att om studien upprepas ska den kunna reproducera ett liknande resultat, fast vid en annan tidpunkt. Därav är det extra viktigt att vara så detaljerad som möjligt i metoden och ge detaljerad information om de fall som studerats. Genom att göra det syftar vi till att stödja läsarens bedömning för att avgöra om det är möjligt att överföra eller jämföra resultaten i andra sammanhang. I denna studie ges en detaljerad beskrivning av varje enskild respondent med hänvisning till deras organisation och bransch.

Dessutom framgår det att intervjuerna varit semistrukturerade samt att de utförts genom videokonferens. Att samla in data från flera respondenter gjorde det möjligt för oss att göra jämförelser mellan organisationer, vilket i sin tur gjorde det möjligt att analysera likheter och skillnader i resultaten i olika fall för att dra slutsatser.

Det tredje kriteriet som Bryman och Bell (2017) lyfter är pålitlighet. Pålitlighet innebär kritisk utvärdering av resultat, rekommendationer, tolkningar, forskningsprocessen och stödjande data. Forskare bör säkerställa att fullständiga register hålls över alla faser i forskningsprocessens problemformulering, urval av forskningsdeltagare, anteckningar, intervjuutskrifter, beslut om dataanalys – på ett tillgängligt sätt (ibid.). Vi garanterar pålitlighet i denna studie genom att ha kritiskt granskat både undersökningsprocessen och resultaten trots förekomsten av att det utfördes respondentvalidering under intervjun.

Kriteriet anpassningsbarhet är jämförligt med neutralitet eller objektivitet och bedömer om vi genomförde vår forskning i god tro (Bryman & Bell, 2017). När det gäller denna uppsats tillämpar vi detta kriterium genom att till exempel mildra förspänningen i intervjuerna genom försiktighetsåtgärder, såsom att undvika att ställa ledande frågor. Att inte projicera förutfattade meningar försökte vi så snabbt som möjligt att utföra genom att upprätta förtroende för att undvika att respondenterna endast avslöjar en vinklad bild. Respektive delar i studien är transparenta dokumentationer av forskningen som möjliggör en kritisk reflektionen av resultatet. Genom att vidta dessa åtgärder syftar vi till att undvika personliga värderingarna eller teoretiska bias som leder till att forskningen genomförs och upptäckt som härrör från den (Bryman & Bell, 2017).

## 4 Resultat

Följande avsnitt presenterar den insamlade empirin utifrån studiens frågeställningar utifrån de olika organisationerna. Samtlig empiri är hämtad från intervjuerna med representanterna från varje organisation (se metod). Därav sker ingen löpande referenshantering i kommande resultat.

### 4.1 Hur arbetar offentliga organisationer med sitt EB?

#### 4.1.1 Solna Stad

Enligt Solna Stad har deras organisation ingen uttalad EVP (Employer Value Proposition). Det framgår att det tidigare har gjorts ett arbete kring EB men som "slängdes i papperskorgen". Solna Stad har i dagsläget ingen uttalad EB-strategi, däremot arbetar Solna Stad med de grundläggande komponenterna inom EB. De marknadsföringskanaler som Solna Stad använder sig av för att kommunicera sitt EB är LinkedIn och deltagande på mässor. De använder sig även av interna ambassadörer och använder LinkedIn för att "bygga upp en bulk" av önskvärda kandidater som de sedan kan kontakta genom LinkedIn Recruiter. Att få folk att vilja söka till Solna Stad "handlar om att berätta om medarbetare" och vad medarbetare arbetar med i anställningsannonser. Under rekryteringsutbildningar uppmuntras cheferna att föra vidare organisationens EB.

Solna Stad fokuserar på "aktiviteter snarare än ett samlat varumärke" med förklaringen att det finns många olika verksamheter som ingår i kommunen med förklaringen att "det är stor skillnad mellan verksamheter som skola och omsorg". En sådan aktivitet kan vara medarbetarhistorier. Rekryteringsansvariga uppmuntrar medarbetare att berätta vad som upplevs som dåligt med arbetet. Enligt Solna Stad behöver de inte ha 100 ansökningar, utan snarare 10 ansökningar av personer som verkligen vill ha jobbet. Det är nästan "bra om folk blir avskräckta också av våra annonser."

#### 4.1.2 Svenska Kraftnät (SVK)

SVK är i dagsläget "mitt i arbetet" gällande sin utformning av sitt EB. De har bland annat rekryterat in en person som arbetar med organisationens "kompetensförsörjningsstrategi". Den personen och den EB-ansvarige ska arbeta med att tillsammans "tydliggöra" organisationens EB. SVK uppger att de tidigare arbetat med EB men inte på ett strukturerat sätt, även om de "lyckats väldigt väl" och fått pris för sitt EB. SVK uppger att de lyckats "rekrytera kvinnor till en mansdominerad bransch".

Enligt SVK har de "varit väldigt tydliga" med att om man jobbar på SVK "är man intresserad av att bidra till samhället" och har en "möjlighet att påverka hållbarhetsfrågor". Den ideala medarbetaren är därmed en "samarbetsinriktad person som tycker om att jobba i ett vänligt klimat". SVK har inte haft specifika "workshops och liknande" aktiviteter för att arbeta med sitt EB, utan är något som de planerar att göra. De håller på att sätta samman olika typer workshops för att ta reda på vad deras olika målgrupper är intresserade av. SVK insåg att "IT-

människor” under deras medarbetardag “är inte alls intresserade av exakt samma saker som den stora gruppen ingenjörer är”.

När det kommer till om SVK har någon målbild kring hur de vill att deras EB ska se ut är det något som de just nu “diskuterar”. Det som har betonats och kommer fortsätta att betonas är att SVK har en “samhällsviktig verksamhet” och att de är “en trygg arbetsgivare”. Det har även utfört medarbetarundersökningar som har stämt överens med det EB som de vill kommunicera ut. Om det uppkommer något som de saknar i undersökningarna ser de till att lägga till det. SVK poängterar att medarbetarundersökningarna och framtagandet kring deras EB skedde för några år sedan och att de behöver “vässa till erbjudandet”. Datan till undersökningarna samlas in genom “workshops, eller via enkäter och liknande”. SVK uppger att det är mitt i insamlingsarbetet men att det har bromsat på grund av pandemin Covid-19.

SVK har fått pris för sin EB för att de lyckats rekrytera kvinnor i en mansdominerad bransch. Det har varit ett “medvetet arbete” och har inte varit något som bara “varit nedskrivet” i deras strategi. SVK anser att de inte haft en specifik strategi utan snarare gjort “medvetna val” kring sin EB. SVK rekryterar hela tiden och har “130 vakanser” som de måste fylla. SVK upplever att tiden är knapp och det behövs prioriteras vilka frågor som är viktiga att ta vid deras utformande av sitt EB och att “det behöver finnas en bättre plan”. Respondenten nämner även att de ofta lyfter deras “jämsliddhetsarbete” i sin EB eftersom det är “40 procent kvinnor i organisationen och 46 procent kvinnor är i ledningen”.

#### 4.1.3 Vattenfall (VF)

“Jag brukar säga så här; att EB har man oavsett om man jobbar med det eller inte. Det är snarare om man har valt att arbeta med det aktivt eller inte.” Enligt Vattenfall (VF) är det viktigt att arbeta med sitt EB. VF har ett uttalat EVP och även en övergripande EB strategi. Målet med VF:s EVP och EB är att de ska vara “Employer of the choice för vissa typer av målgrupper”. VF utgår från långsiktig och kortsiktig kompetensplanering eller kompetensbehov och det är viktigt att hela tiden ha “ett öra mot businessen”. Det är viktigt för VF att ställa sig frågande till sina mål; “vad har vi för kommande projekt? Vad behöver vi för kompetens nu, om fem eller tio år och så vidare, och det är utifrån det bygger vi våra strategier och mål”

När det gäller VF:s EB och dess funktion för att behålla medarbetare anses det handla om “internt ledarskap”. VF upplever att deras anställda anser att det är “viktigt att jobba för ett högre syfte”. Exempel på det är att “VF ska bli fossilfria och därmed erbjuda ett fossilfritt liv inom en generation”. När det kommer till VF:s attraktionskraft hos potentiella medarbetare försöker de bygga så mycket som möjligt inifrån och ut. VF “tror på det autentiska”. “Risken med EB är att den kan uppfattas som falsk marknadsföring och att det blir lite mer som reklamfilmer”. För att minimera denna risk försöker VF arbeta “inifrån och ut” genom samtal med befintligt anställda för att kunna avgöra varför en person jobbar på VF och varför det är bra att jobba på en viss avdelning. VF:s huvudfokus är att vara så “autentiska som möjligt och transparenta”.

VF jobbar bland annat med att högstadie- och gymnasieelever ska bli intresserade av teknik och energi eftersom VF kommer att "behöva dem" i framtiden. Enligt VF är inte det allra viktigaste att de väljer att arbeta just på VF i framtiden utan "bara de väljer energibranschen". VF har även samarbeten med vissa skolor där de erbjuder föreläsningar och sponsrar laboratorieutrustning till vissa skolor. VF har även "klasscoacher" i vissa utsatta områden runt om i Stockholm där eleverna i lägre grad har "föräldrar med akademisk bakgrund och har lite tuffare förutsättningar hemmavid". VF kommunicerar även ut sitt varumärke genom teknik- och energiföreläsningar som hålls av inspirerande personer. Det erbjuds även praktik på VF.

Enligt VF har de fått positiv respons från deras arbete med skolor. VF deltar i "många mässor" och det diskuteras om det fortfarande är effektivt eller inte men att VF gör det tills de tror att det inte är effektivt. VF har också föreläsningar på Uppsala Universitet och KTH. De tror att vissa grupper är intresserade av problemlösning och fokuserar därför på det i sina workshops. VF försöker även "synas så mycket som möjligt i sociala medier" och syns på "Facebook, Instagram, LinkedIn och Twitter".

#### 4.1.4 RISE - Research Institutes of Sweden

RISE är "en sammanslagning av 35 olika forskningsinstitut" och ägs av näringsdepartementet. Det var ett regeringsbeslut att RISE "skulle samla all Sveriges forskning under ett och samma tak". Enligt respondenten innebär det att det inte fanns ett "tydligt arbetsgivarvarumärke". Det fanns istället "35 olika EVP:er" och alla forskningsinstituten "var mer eller mindre medvetna om sina varumärken". EB-ansvariga fick omgående fundera på hur de ville "positionera RISE mot den svenska arbetsmarknaden, både kortsiktigt och långsiktigt". Det var EB-ansvariga tillsammans med sina "kollegor på kommunikation och varumärke" som fick se över "hela den kommunikativa varumärkesplattformen för RISE". Det togs fram en strategi "men det fanns luckor i den som var svåra att gå vidare med utan att fylla". RISE gjorde därför "ett ganska omfattande arbete med att förnya varumärkesplattformen" inklusive sitt EB. Organisationen såg över hela den grafiska framtoningen, texttonaliteten och alla budskap kopplade till RISE verksamhet, men också de målgrupper (kunder, partners och potentiella medarbetare) som RISE behövde nå ut till.

RISE gjorde ett gediget arbete under första kvartalet 2018 där ansvariga "var ute i hela organisationen med frågor för att ta reda hur man såg på RISE och sin arbetsgivare". Därefter skapades "en grafisk profil" med "olika sorters budskap" kopplat till verksamheten. De "landade i det kommunikativa greppet om att RISE är problemlösarnas problemlösare". RISE samlade "2800 personer som egentligen har problemlösning som sin största passion". Utifrån det "kommunikativa greppet" har RISE byggt upp sitt EVP och EB utifrån den "kommunikativa plattformen" som de skapat sina "budskap och rekryteringsannonser" på. "All vår kommunikation oavsett om det är med vår samarbetspartner eller potentiella medarbetare. Fast med lika olika tonalitet beroende på vem vi kommunicerar med."

RISE ser inte på sitt EB som ett “fristående väsen”, utan något som är väldigt nära kopplat till sitt varumärke och till sin identitet och sitt samhällsuppdrag. De jobbar inte i någon “silo” med sitt EB, “utan det genomsyrar allt”. Därav pratar man inte direkt om EB på RISE utan det pratas snarare “om upplevelsen av RISE oavsett vem som är målgruppen”. RISE jobbar mot att “införliva” sitt “arbetsgivarlöfte” i organisationens samtliga processer. Det handlar alltså om att se över “touch pointsen” som en person kommer i kontakt med på RISE, oavsett om man är potentiell medarbetare eller nuvarande medarbetare. RISE förklarar att de hela tiden försöker skapa “signaturupplevelser genom medarbetarlivscykeln” där de “levandegör” sitt arbetsgivarlöfte.

Enligt RISE ska “man ska känna igen sig från första gången man träffar RISE”. RISE driver inte sitt EB som enskild aktivitet vilket det också vill kommunicera. Enligt RISE får medarbetarna jobba för ett högre syfte vilket de anser gör deras EB särskilt attraktivt. RISE anser att det är viktigt att skapa “den interna stoltheten och engagemanget. En ytterligare aspekt som gör RISE attraktiva som arbetsgivare är “förståelsen för att man får möjligheten att arbeta med många olika kompetenser”, alltså att angripa “problem från flera olika perspektiv”. RISE anser att på andra arbetsplatser kanske personalen bara får jobba med människor med liknande bakgrund. RISE kommunicerar ut sitt EB “hela tiden i alla beröringspunkter”. Det kan handla om “nuvarande, framtida, tidigare medarbetare.” De deltar “förstås på studenttour – en studentturné”. Där de besöker “mellan 6–8 studentmässor runt om i Sverige”. Sen har de även en del “digitala aktiveringar”. De använder bland annat LinkedIn och så har de ett nära samarbete med sin kommunikationsavdelning.

#### 4.1.5 Naturvårdsverket

Under år 2019 har NV:s HR-avdelning tillsammans med sin kommunikationsavdelning arbetat med att utforma ett EB, innan dess har NV inte haft ett “uttalat” EB. Det har tidigare beskrivits som något undermedvetet, “folk söker sig till oss, uppenbarligen gör vi något rätt”. Detta tror NV grundar sig i kärnfrågornas karaktär, “människor som är engagerade i miljöfrågor samt har ett intresse av att arbeta inom offentlig sektor söker sig till NV”. Framtagandet av NV:s EB grundar sig i ett så kallat glapp. Detta glapp beskriver NV som att det finns personer som tenderar att söka till NV och personer som de på sikt kommer vilja attrahera där “yngre personer tillhör den kategorin”. NV förklarar att “yngre personer” inte bara gäller åldersmässigt utan även kompetensmässigt och erfarenhetsmässigt.

NV utformar sitt EB genom att bland annat förändra organisationens karriärsidor, det vill säga informationen på NV:s hemsida som förklarar hur det är att arbeta hos NV. “Vi har tagit ner det gamla som var supermossigt, folk som inte har jobbat hos oss på flera år var med i intervjuer som låg kvar på den gamla karriärsidan”. I nuläget (april 2020) står NV:s karriärsida tom. Det ska enligt NV inom snar framtid ersättas av interna intervjuer med medarbetare som har jobbat under en längre tid, cirka 30 år, där medarbetarna får berätta vad det är som har fått dem att stanna kvar i myndigheten. Förutom de seniora medarbetarnas intervjuer vill även NV lyfta fram nyanställda medarbetare som i sin tur ska ge sin diskrepans om NV. NV upplever att det är svårare att rekrytera personer som

inte är deras ”kärngrupper”, det vill säga den grupp som redan arbetar med miljö, hållbarhet och offentlig sektor. Att rekrytera till exempelvis HR eller inköp har upplevts som svårare, ”där det inte är NV som sådant som är organisationen”. NV vill utforma sitt EB på ett sätt som är mer ”allmänt”, information som kan tänkas vara relevant för alla, särskilt de grupper som vanligtvis inte vänder sig till NV.

NV beskriver sin egen attraktion som ”en arbetsgivare som har bra balans mellan arbete och fritid, mycket förmåner och en arbetsplats där det finns många möjligheter att arbeta digitalt och på distans”. NV tror även att själva arbetet i sig är attraktivt ”det finns en väldigt bredd i frågor som också är väldigt i ropet just nu, engagerade frågor som berör många där man har en chans att göra stor påverkan”. NV kommunicerar ut sitt EB via ett flertal kanaler, främst via myndighetens hemsida och i kontakt med potentiella medarbetare. Marknadsföring sker även via sociala medier där Sveriges olika nationalparker och naturum marknadsför NV:s arbete. Hösten 2020 kommer NV starta ett traineeprogram, tanken med programmet är att få in ”andra kompetenser”.

## 4.2 Hur arbetar organisationerna med målgruppsanpassat EB?

### 4.2.1 Solna Stad

När frågan ställs till Solna Stad om de arbetar med målgruppsanpassat EB ges svaret att de tänker i yrkeskategorier och att utformningen av målgruppsanpassat EB sker beroende på säsong. Solna Stad lyfter olika sektioner ur sin EB beroende på om det handlar om omvårdnadsförvaltningen eller ingenjörers relaterat arbete. Fokuset ligger på ”svårrekryterade grupper och då handlar det om att lyfta sånt som folk inte vet”. Detta kan handla om att berätta om de människor som jobbar i den givna branschen genom att intervjua en trafikplanerare. När det gäller målgruppsanpassat EB kopplat till studenter och nyexaminerade har Solna Stad deltagit i olika mässor. Enligt EB-ansvarige handlar det om ”strö insatser”. De brukar bland annat delta i Skolstarts Mässan, en mässa som riktar sig till lärare och lärarstudenter. De har även deltagit i en mässa för ingenjörer med målet att uppmärksamma de olika karriärvägar som finns för en ingenjör inom kommunen. Det i sig kan innebära att tydliggöra vad för projekt en projektledare kan tänkas jobba med inom kommunen.

### 4.2.2 Svenska Kraftnät (SVK)

Enligt SVK har deras EB riktat sig mot att ”väcka intresset hos yngre”. Det har bland annat handlat om att arbeta proaktivt för att ”kvinnor eller tjejer som står inför valet av inriktning på sin utbildning” ska vara intresserade av att jobba i de branscher som SVK erbjuder. SVK tillägger även att de vill ha ”de bästa” personerna i sin organisation ”oavsett om det är kvinnor eller män”. Detta kan uppnås, enligt SVK, genom att få in ett brett rekryteringsunderlag som möjligt”. SVK behöver därför väcka ”intresset hos fler individer”, ”som skulle trivas med exempelvis ingenjörer”, vilket är något som SVK utforskar just nu. SVK beskriver det som hur de på bästa sätt ska vända sig till yngre men även väcka intresset för ingenjörsyrket. SVK tydliggör även att de har en stor del utav deras

organisation inriktas mot IT. Därav finns det ett fokus på hur de ska lyckas vända sig till personer med IT-kompetens.

#### 4.2.3 Vattenfall

VF:s EB riktar sig till flera utpräglade målgrupper, dessa målgrupper är bland annat ingenjörer, IT, tekniker, trading och "Digitalisation-målgruppen". Enligt VF har de inte ett behov att förändra sin EB för att nå ut till enskilda målgrupper eftersom de har redan ett EB som de ser som sin grundplattform, för VF handlar det snarare om "att trycka på olika saker". VF poängterar att utifrån grundplattformen kan budskapet anpassas till målgrupp. VF tror att tonalitet spelar en avgörande roll för att attrahera en viss målgrupp. VF tillägger att grundplattformen är densamma oberoende vilken målgrupp som eftertraktas. VF har noterat att deras målgruppsinriktade EB mot studenter har genererat ett större intresse hos studenter än tidigare. Enligt VF är de en "attraktiv arbetsgivare bland studenter i de segmenten" de vill vara attraktiva i. VF har klättrat i dagsläget och "enligt undersökningsföretaget Universums företagsbarometer ligger VF på plats 10 år 2020".

#### 4.2.4 RISE

När frågan ställs om RISE arbetar med ett målgruppsanpassat EB ges svaret att de gör det men att de "har en så bred palett". RISE fortsätter med att säga: "Vi har som sagt behovet av att nå ut till alla samhällsdomäner och i egentligen i ganska olika stadier i en persons karriärsteg. Allt ifrån ganska juniora personer redan på grundskolan, högstadiet och gymnasiet såklart, sen också till studenter. Vi har lite olika strategier beroende på 'senioritet' kan man säga". RISE ser även till att de "tweakar" budskapet beroende på målgrupp. En av RISE målgrupper är studenter vilket har lett till att de gör en "studenttour" där de fysiskt syns på Universiteten. RISE understryker att de använder sig "ofta med digital kommunikation, målstyrd kommunikation", beroende på vilken målgrupp RISE vill nå ut till. Utifrån den målstyrda kommunikationen kan RISE "precisera" sitt budskap och "göra dem relevanta för den målgrupp" som de vill nå ut till. De "försöker att finnas med på radarn på olika sätt, på fysiskt, digitalt och lite passivt", säger RISE. De har märkt av ett positivt resultat av deras olika målgruppsrelaterade EB-insatser.

#### 4.2.5 Naturvårdsverket

Som tidigare nämnt anpassar sig NV efter den målgrupp som uttalat "inte är dem som vanligtvis söker sig till" NV. Detta gäller inte bara yngre personer utan personer som innehar andra kompetenser som NV vanligtvis inte når. NV är en så kallad "specialistmyndighet", detta innebär att myndighetens medarbetare besitter lång och nischad kunskap. Målgruppen som myndigheten vill nå beskrivs som generalister samt personer med tvärvetenskaplig utbildning, exempelvis personer med internationell erfarenhet. När frågan ställs om NV har använt sig av målgruppsanpassad rekrytering tidigare svarar NV "att dem har varit lite generella och att de har annonserat på ungefär samma sätt". NV vill förslagsvis annonsera via olika digitala kanaler för att nå särskilda utbildningsbakgrunder, men upplever att det når personer som redan känner till vilka NV är. Som tidigare nämnt vill NV nå den målgrupp som naturligt inte skulle vända sig till dem.



## 4.3 Vilka värderingar kommunicerar organisationernas EB ut?

Följande empiri har bearbetats utifrån en egen producerad modell (se figur 1). Modellen har använts vid insamling av studiens empiri. Nedanstående tabeller redogör för varje organisations värderingar och aktiviteter som tillsammans utgör kriterier som Generation Z värderar högt (se teori).

I tabell 3 presenteras Solna stads EB. Enligt tabellen kan vi se att Solna Stad är begränsade i sina kompensationer och förmåner enligt offentliga principer.

**Tabell 3. Solna Stad. Värderingsmodell. Egen bearbetning**

<b>Kommunikation</b>	Linkedin och deltagande på mässor. Interna ambassadörer som använder Linkedin för att bygga upp en "bulk" av kandidater som kontaktas genom Linkedin Recruiter. Medarbetarberättelser. Lyfta ut citat från medarbetarna i anställningsannonser.
<b>Work-life balance</b>	Kommunicera i intervjuer och i möten med kandidater. Regleras i kollektivavtalet. Chefer som förespråkar "att man kan gå från jobbet".
<b>Ledarskap</b>	Transformativt ledarskap eller inkluderande ledarskap. "Ledarskap i partnerskap"
<b>Förmåner &amp; Utveckling</b>	Begränsning i kompensationer och förmåner. Har offentliga principer som friskvårdsbidrag, flexibel arbetstid och möjlighet till semesterväxling. Uppmuntrar till rörelse inom organisationen. Medarbetare erbjuds kursen "ny som chef" som även icke-chefer får läsa. Under corona-krisen fick anställda inom biblioteket vårdutbildning.
<b>Rykte</b>	Socialt ansvarstagande, service genom livet för kommunens medborgare. Lyfter hållbarhet men fokuserar inte främst på hur mycket koldioxid kontoret släpper ut..
<b>Miljö &amp; arbetsmiljö</b>	Strikta krav för att följa miljölagstiftning, kontinuerliga utbildningar från chefer. Nära relation till fackförbund. Gäller både den fysiska och psykiska arbetsmiljön.
<b>Kultur</b>	Lyfta medarbetare som har en positiv inställning till jobbet samt sund arbetsmoral. Teambaserat arbete, samtliga beslut fattas kollektivt.

Nedan presenteras tabell 4 som innefattar SVK:s EB. Som figuren visar så ägnas stort fokus åt work-life balance. SVK har exempelvis en policy om att mötestider inte läggs före klockan 9 samt efter klockan 15.

**Tabell 4. Svenska Kraftnät. Värderingsmodell. Egen bearbetning**

<b>Kommunikation</b>	EB kommuniceras ut i "flera forum". Deltagit i mässor och olika temakvällar. Traineeprogram "är ett ypperligt tillfälle att nå en bredare grupp." EB kommuniceras ut genom Facebook och Linkedin. Jämställdhetsarbetet har kommunicerats ut.
<b>Work-life balance</b>	Det finns en kultur av ett förespråkande av balans mellan arbete och fritid. Organisationen har en "tillåtande kultur". Exempelvis läggs inte möten före klockan 09 eller efter klockan 15, för att kunna kombinera med en aktiv fritid, lämna barn osv.
<b>Ledarskap</b>	"Ett hållbart och modigt ledarskap". Ansvarstagande och personligt ledarskap. Fem ledarskapskriterier: Ha helhetsperspektiv, prioritera och leverera, fokus på att skapa resultat och prioritera beslut. Bidra till innovation. Öppenhet och tillit. Utveckling, både personlig och kollektiv
<b>Förmåner &amp; Utveckling</b>	Finns flera karriärvägar för medarbetare. Många som byter divisioner, avdelningar och arbetsroller, Medarbetare utvecklas på "bredden". Viktigt med förmåner vilket EB-ansvarige anser att de har. Medarbetarna erbjuds utvecklingsplaner genom

	årliga utvecklingssamtal. Förekommer ett strategiskt arbete som SVK kallar för "utvecklingstrappa" där medarbetarna får rådgivning hur de ska kunna specialisera sig. Traineeprogram och sommarjobb.
<b>Rykte</b>	Har tidigare drabbats av en "säkerhetsskandal" som uppmärksammades i media. Vill ha ett rykte av ansvarstagande och transparens. Stort fokus på hållbarhetsfrågor. Utvecklingsorienterade. Jämställd organisation.
<b>Miljö &amp; arbetsmiljö</b>	Fokus har legat på att skapa en tillåten och inkluderande arbetsmiljö. Säkerhet är högt prioriterat. Arbetsmiljövecka en gång om året med workshops för att skapa en trivsamt och hållbar arbetsmiljö. Beredskap har tagits gällande COVID-19, stora delar av arbetet sker på distans.
<b>Kultur</b>	Samarbetsinriktad kultur. Tillåtande kultur. Främjande av medarbetarnas engagemang. "Vi har en förening som drivs av medarbetarna själva med 17 olika sektioner".

Tabell 5 visar Vattenfalls EB. VF:s rykte är särskilt intressant eftersom det finns en intern medvetenhet om ett rykte som inte visar sig vara riktigt.

**Tabell 5. Vattenfall. Värderingsmodell, egen bearbetning**

<b>Kommunikation</b>	"Vi försöker synas så mycket som möjligt i sociala medier. Både Facebook, Instagram, LinkedIn och Twitter." EB kommuniceras även ut genom hemsidan.
<b>Work-life balance</b>	Organisationen kommunicerar en "stor respekt för fritid". Anses vara viktigt för att medarbetare inte ska bli utbrända. Resultat i positiv feedback kring inställningen av work-life balance. Medarbetare erbjuds "våldigt mycket flexibilitet". Flexibla arbetstider.
<b>Ledarskap</b>	Vattenfall vill främja och bidra till att medarbetarna själva ska kunna göra jobbet. Gått ifrån detaljstyrande. Det förväntas av chefer att de ska hjälpa medarbetare att knyta kontakter, relationsskapande. Andra nyckelord inom Vattenfalls ledarskap är: innovation, mod, bidragande.
<b>Förmåner &amp; Utveckling</b>	Vattenfall betonar att medarbetarna får arbeta med sitt interna ledarskap. Genom att arbeta på VF får anställda arbeta "för ett högre syfte." VF vill att sina anställda ska vara med i aktiviteter utöver deras vanliga arbetsuppgifter.
<b>Rykte</b>	Har tidigare uppfattats "som en stor grå klump" med "äldre män som har jobbat i 50 år". "Det är inte sanningen, det är extremt många unga som arbetar hos oss och arbetet går väldigt snabbt". Vattenfall vill lyfta sin innovativa lärandekultur och sina medarbetare så mycket som möjligt för att ta avstånd från tidigare rykten.
<b>Miljö &amp; arbetsmiljö</b>	Stor del av verksamheten sker ute i "fältet". "På grund av tekniker som arbetar med högspänning och kärnkraft, så blir säkerhetsfrågan den viktigaste".
<b>Kultur</b>	Stort engagemang bland anställda. Organisationens mål genomsyras genom hela organisationen och dess anställda. Mål att bli fossilfria inom en livstid. Anställda arbetar för ett "högre syfte". En innovativ lärandekultur.

Nedan tabell 6 visar RISE EB. Bland annat innefattar RISE organisationskultur en gemensam kultur utifrån 35 sammanslagna organisationskulturer.

**Tabell 6. RISE. Värderingsmodell. Egen bearbetning**

<b>Kommunikation</b>	EB kommunicerat ut i "alla beröringspunkter". Deltar i en "student tour, en studentturné där vi besöker mellan 6-8 studentmässor runt om i Sverige". Digitala "aktiveringar" som LinkedIn.
<b>Work-life balance</b>	Förekommer i RISE HR-strategi som ett utav fem prioriterade områden att sträva efter. Vissa anställda kan inte jobba hemifrån (labbmiljöer). RISE "tillåter en att arbeta därifrån det passar en själv i livet, under förutsättning att man tar ansvar för det man ska göra." RISE anser sig vara en så flexibel och modern arbetsgivare som samhället tillåter.
<b>Ledarskap</b>	RISE har tagit fram en gemensam ledarskapsprofil utifrån 35 sammanslagna forskningsinstitut. "Vi ser väldigt positivt på modiga ledare, empatiska ledare, ledare som kan leda genom förändring". RISE vill se att sina ledare kan skapa stabilitet i en föränderlig värld.
<b>Förmåner &amp; Utveckling</b>	RISE är medvetna om att det är en stark "karriärpreferens" för sina målgrupper. Finns möjligheter till professionell och personlig utveckling i arbetet. Medarbetarna ska ha "en schysst lön för sitt arbete". Lön är inte RISE "främsta USP", utan snara utvecklingsmöjligheter, relationer och kompetensutveckling.
<b>Rykte</b>	Som forskningsinstitut vill RISE ha ett rykte som är starkt associerat med trovärdighet, reliabilitet och oberoende.
<b>Miljö &amp; arbetsmiljö</b>	Säkerhet är en prioritering för RISE, det beskrivs som en del i organisationens DNA som statligt ägt forskningsinstitut. Detta gäller fysisk- och psykodynamisk arbetsmiljö,
<b>Kultur</b>	RISE kultur präglas av tvärvetenskap, medarbetare med olika ingångar, bakgrunder och erfarenheter. Öppenhet och teamwork är två värdeord. RISE har skapat en gemensam kultur utifrån de 35 sammanslagna forskningsinstitut, som landar i respekt, teamwork och innovationskraft.

Tabell 7 behandlar NV:s EB-värderingar. NV är präglad av sitt miljöarbete delar sina värderingar under "Miljö- & Arbetsmiljö".

**Tabell 7. Naturvårdsverket. Värderingsmodell. Egen bearbetning**

<b>Kommunikation</b>	Kommunicerar ut sitt EB genom hemsidan och genom kontakt med potentiella medarbetare. Sociala medier där bl a Svenska Nationalparker och Naturrum marknadsför Naturvårdsverket.
<b>Work-life balance</b>	Stort fokusområde inom organisationen. "Ska gå att vara förälder och jobba samtidigt". Stora delar av arbetet sker digitalt vilket ger möjlighet för distansarbete. Flexibla arbetstider.
<b>Ledarskap</b>	Delaktighet är högt prioriterat. Stort antal chefer som är specialister. Ett involverande ledarskap.
<b>Förmåner &amp; Utveckling</b>	Friskvårdserbjudande, upp till 35 semesterdagar beroende på ålder. Möjlighet till avdelning. Mentorskap för nyblivna chefer. Traineeprogram förekommer.
<b>Rykte</b>	Uppfattas som professionella och till viss del byråkratiska pga. relativt tidskrävande arbetsprocess som kan ibland kräva att 20 personer är med vid fattandet av ett beslut.
<b>Miljö &amp; arbetsmiljö</b>	Jobbar aktivt med miljöfrågor. Stort antal miljömedvetna medarbetare. Nybyggda, hållbara lokaler. Klimatstyrd värme och rörelseökänslig belysning. Medarbetare som arbetar heltid med internrevision. Måna om sin arbetsmiljö; fysisk, social och digital.
<b>Kultur</b>	5 egenskaper: professionella, effektiva, tillitsfulla, förtroendeskapande, offensiva ("ligga i framkant").

## 4.4 Hur ser de offentliga organisationerna på Gen Z?

### 4.4.1 Solna Stad

Solna stad ser inte på sitt EB eller andra rekryteringsaktiviteter utifrån generationer. De tänker främst i "yrkeskategorier och där är det väl lite beroende på säsong". Solna stad anser sig ha ganska låg personalomsättning, "om vi nu inte vet att det ska förändras när Generation z kommer in". När frågan ställs om Solna Stad upplevt utmaningar kring rekryteringen av Generation Z ges svaret: "Nej, jag har tyvärr inga konkreta exempel jag tror inte nödvändigtvis på generationerna utan jag tror mer på att det handlar om individerna". Enligt respondenten kan det även ha handlat om att det har varit högkonjunktur och kandidater vill ha snabbare och bättre återkoppling och så att även de som inte får jobben söker annat jobb hos Solna Stad.

### 4.4.2 Svenska Kraftnät

SVK känner till begreppet Generation Z och har "rekryterat in flera som är födda 1995 och senare". Enligt SVK är det viktigt att fokusera på utbildning, utveckling och digitala medel när det kommer till Generation Z. Det är även viktigt för SVK att främja innovation vilket har med att SVK har ett samhällsansvar att försörja Sverige med el. SVK fokuserar även på "hållbarhet och balansen mellan arbetsliv och fritid", vilket de tror tilltalar Generation Z. De framhåller att de behöver bli bättre att på lyfta fler delar som Generation Z attraheras av men att de gäller även alla generationer. Respondenten upplever att SVK alltid får ett bra "kandidatunderlag", som inkluderar Generation Z. SVK upplever att Generation Z lockas av flera aspekter med att arbeta för dem. Det tydliggörs att de inte vet exakt hur Generation Z utmärker sig från andra generationer men att det är något som intresserar SVK. SVK har märkt av att Generation Z hade det enklare att arbeta på distans än äldre generationer. SVK medger även att de är många som kommer gå i pension och att de har ett problem med nyckelpersonsberoende.

### 4.4.3 Vattenfall

VF uppger att de är väl medvetna om Generation Z och att de är "jätteviktiga" för organisationen. Generation Z är en prioriterad målgrupp som skiljer sig från andra generationer, enligt VF. VF menar att det är viktigt att ha respekt för skillnaderna mellan generationerna. VF beskriver Generation Z som att "det här är en generation som faktiskt sedan de var bebisar har haft en smartphone", "de har inte behövt lära sig att vara digitala, de bara är det av naturliga skäl". "De är uppväxta med väldigt mycket information i den här digitala världen så informationsflödet är ju extremt stort hos dem." Generation Z är "ganska otåliga i den informationen och vill gärna sticka ut." Enligt VF skiljer sig Generation Z från Generation Y. Generation Z anses vara mer traditionella i jämförelse med Y som ville åka ut och backpacka istället. "Generation Z har växt upp där de behöver vara trygga och känna säkerhet för säker inkomst och de bitarna."

VF framhåller att även om Generation Z inte väljer VF idag vill VF göra ett avtryck så att Generation Z söker sig till VF i framtiden. Enligt respondenten är det viktigt att vara aktiv bland de unga för "det är där man gör avtryck."

Generation Z ska inte “behöva ställa sig i ledet och bli upplärd fullt ut av en äldre generation”. Den äldre generationen måste lyssna och ta lärdom av både generation Y men framförallt Z, enligt VF. Enligt VF finns det en skillnad mellan Generation Z och andra generationer men att det alltid finns en “personlig skillnad” mellan personer oavsett generation. “Generation Z måste lära sig av de äldre i vissa saker” men att det är extra viktigt att det finns ett mångsidigt lärande. VF fokuserar även på Generation Z kan bidra med egenskaper som saknas i dagsläget i organisationen.

#### 4.4.4 RISE

RISE är medvetna om Generation Z och föreslår att det som utmärker generationen är digitaliseringen och teknikens framfart. Generation Z var något som RISE tittade mycket på när dem tog fram sitt EVP genom en generationsöversikt. RISE ser ett behov att attrahera och kommunicera med potentiella medarbetare från fyra olika generationer. Det kräver enligt RISE olika kommunikationskanaler. RISE ser inga utmaningar i rekrytering av Generation Z, snarare vinster. De kommunikationsmedel som RISE använder sig av har fått positiv respons. RISE har riktat fokus åt kandidatupplevelsen, “det kan vara lite läskigt att ge sig ut och söka jobb, vi vill göra det så enkelt som möjligt för våra kandidater och skapa en så trygg kandidatupplevelse som möjligt”. RISE erbjuder sina kandidater möjligheten att vara i kontakt med organisationen på olika sätt, exempelvis skickar RISE ut en påminnelse via sms till sina kandidater inför ett inkommande samtal så att kandidaten har möjligheten att ta samtalet ostört. Kandidater har även möjlighet att boka en intervju, “ungefär på samma sätt som man bokar en klipptid hos frisören”.

#### 4.4.5 Naturvårdsverket

NV känner till Generation Z och upplever att dem kommer att behöva anpassa sitt EB utefter generationen. NV ser inte på Generation Z som en ålder eller enbart en generation, utan snarare är Generation Z något annat än vad NV har rekryterat tidigare. “Jag tror att vi kommer behöva anpassa oss ännu mer. Både hur vi rekryterar, men även våra erbjudanden”. NV menar att dem kan behöva skifta till andra annonseringskanaler samt andra förmåner. NV jämför sina förmåner med andra mindre företag och ”startups” och upplever att dessa organisationer har förmåner som NV kan lära sig av för att rekrytera Generation Z. NV arbetar även med studentsamarbeten där studenter erbjuds praktikplatser samt examensjobb. Myndigheten anser inte att dem har stött på några större utmaningar vid rekryteringen av Generation Z, det rör sig istället om en bristfällig insikt om att en rekrytering av generationen snart måste göras. NV har en relativt hög medelålder men i nuläget sker regelbundna och “naturliga” pensionsavgångar.

## 5 Diskussion

I kommande avsnitt diskuteras de samband som finns mellan teori och empiri. Inledningsvis diskuteras offentliga organisationers Employer Brand. Följaktligen diskuteras huruvida organisationernas kommunicerade värderingar stämmer överens med Generation Z:s värderingar.

### 5.1 Offentliga organisationers EB-arbete

Vid diskussion av den empiri som redogjordes utifrån Solna stads svar finns det flera likheter, men även olikheter med teorin. När de kommer till den generella uppfattningen om vad EB är stämmer Solna stads syn på EB som aktiviteter snarare än ett samlat varumärke, vilket stämmer överens med Bendaravičienės (2016) definition av EB. Bendaravičienės (2016) beskriver EB som ett samlingsord för aktiviteter som är relaterade till hur en organisation vill bli eller blir uppfattade som arbetsgivare. Det framgår inte ur empirin om Solna Stad ser på sina anställda som kunder (Berthon et al., 2005). Det kan däremot tolkas som att Solna Stad ser indirekt på sina anställda som kunder då det finns ett övergripande tema i empirin om att rekryteringsaktiviteterna fokuserar på att lyfta anställda och kommunicera ut medarbetar berättelser som marknadsföring

VF har en utpräglad strategi när det kommer till sin EB. VF upplever att deras anställda tycker det är viktigt att arbeta för ett högre syfte, vilket kan tolkas i likhet med Berthon et al. (2005) resonemang om att arbete måste tillgodose anställdas personliga behov. VF lägger även stor vikt på att behålla önskvärd personal genom att medarbetarna får arbeta med internt ledarskap. Detta kan liknas med Kotlers (1994) syn på marknadsföring om att utbilda och motivera befintligt anställda kommer att leda till tillfredsställda kunder. VF beskriver sina EB-aktiviteter som en process som sker inifrån och ut. Detta påminner om Zymans (2002) argument att innan en organisation kan marknadsföra sitt varumärke till konsumenter, måste organisationen lyckas sälja varumärket till sina anställda. VF har samtal med sina anställda där de försöker förstå anställdas drivkrafter, vilket är likt Collins och Stevens (2002) syn där de betonar vikten av att organisationer måste förstå sin varumärkesbild utifrån interna och externa attityder och attribut. VF poängterar att deras arbete med sitt EB har gett resultat och att de klättrar i externa mätningar, vilket de ser positivt på. VF påverkas alltså av de som Berthon et al. (2005) redogör för att EB har blivit ett alltmer diskuterat ämne i media med utnämnelser som "bästa arbetsgivare", vilket organisationer numera också strävar efter.

SVK har rekryterat en person som främst ska syssla med framtagande av en "kompetensförsörjningsstrategi" med avsikten att "tydliggöra" organisationens EB. Därav kan det konstateras att de ser fördelarna med EB (Barrow & Mosley, 2005). SVK:s EB kommer att betona att organisationen har en "samhällsviktig" funktion (försörja Sverige med el) vilket kommer vädja till önskvärda kandidaters behov (Harris & de Chernatony, 2001). SVK:s EB baseras delvis på medarbetarundersökningar vilket kan tolkas som att de ser på sina medarbetare som interna kunder (Berthon et al., 2005). Detta kan underlätta processen att lyckas sälja organisationens varumärke till de befintliga anställda

för att därefter forma ett slagkraftigt EB (Zyman, 2002). SVK har även fått pris för sin EB vilket uppmärksammas i enlighet med Berthons et al. (2005) resonemang om att organisationer uppmärksammas i media med titlar som "bästa arbetsgivare". SVK har även "vässat" till sitt arbetsgivarerbjudande likt Berthon et al. (2005) om att organisationer kan använda traditionella reklamstrategier för att marknadsföra sitt EB. Det har även senare utförts medarbetarundersökningar där det framkommit att medarbetarna delar varumärkets marknadsförda värderingar vilket gör att SVK:s EB blir extra slagkraftigt. SVK likt andra respondenter har tydligt kommunicerat vikten av att arbeta för ett högre syfte. De budskap som SVK kommunicerar ut med sitt EB är frågor som att bidra till samhället eller möjligheten att påverka hållbarhetsfrågor.

RISE hade från början inget tydligt arbetsgivarvarumärke och behövde samla 35 olika varumärken under ett varumärke så att anställda fick en förståelse om den nybildade organisationens varumärke. Detta stämmer överens med Bergstrom et al. (2002) att en organisations varumärke måste kopplas samman med de olika jobben inom organisationen till essensen av organisationens varumärke (Bergstrom et al., 2002). RISE ser inte på sitt EB som ett fristående väsen, utan något som är nära kopplat till sitt varumärke och sin identitet. Detta påminner om Berthons et al. (2005) resonemang om att precis som ett traditionellt varumärke, har ett arbetsgivarmärke både en egen identitet och en viss positionering. Det märks att RISE lagt ett stort arbete på att hitta en identitet och positionering eftersom RISE identitet genomsyras i organisationens samtliga processer och aktiviteter.

NV har tidigare inte haft någon uttalad EB utan det har varit något "undermedvetet". Därav kan det argumenteras att deras syn har liknats med Harris och de Chernatony (2001) om att anställdas värderingar och beteenden har indirekt anpassats till varumärkets önskade värden. NV:s framtagande av sitt EB är ett resultat av ett upplevt glapp mellan personer som "alltid valt" att söka till dem och personer de på sikt behöver rekrytera. NV anser att det har handlat om att bygga upp ett nytt rykte. Deras EB aktiviteter kan liknas med Berthons et al. (2005) syn om att ett övertygande varumärkeslöfte bör skapas för anställda vilket reflekteras i varumärkeslöftet uppfattas av kunderna (potentiella medarbetare). Det kommer även att riktas ett fokus mot att kommunicera organisationens EB genom en karriärsida på sin hemsida. På karriärsidan kommer intervjuer med befintligt anställda att fungera som arbetsgivarreklam. Detta kommer i sin tur att förstärka de befintliga anställdas syn på organisationen och därigenom förstärka det interna och externa arbetsgivarvarumärket (Zyman, 2002). Det återkommande temat i de andra tillfrågade organisationerna, att anställda anser sig arbeta för ett högre syfte, kan tydas även hos NV; att anställda attraheras av organisationens kärnfrågor.

## 5.2 Målgruppsanpassad EB och Gen Z

Solna stad har ett målgruppsanpassat EB vars målgrupper utgörs av yrkeskategorier vilket också beror på rådande säsong. Solna Stad anpassar sina EB-aktiviteter beroende på bransch vilket liknar Seviers resonemang (2001). Solna stad har även svårrekryterade målgrupper där de genom sitt EB lyfter

aspekter som målgrupperna inte känner till. Aktiviteterna innebär att “berätta” om de människor som jobbar i målgruppens bransch genom intervjuer med befintligt anställda vilket stämmer överens med teorin om att det bör finnas givna strategier beroende på målgrupp (Sevier, 2001). Solna Stad har även målgruppsanpassat sitt EB för studenter och nyexaminerade genom deltagande i olika mässor där målgruppen förekommer, vilket enligt EB-ansvarige handlar det om att skapa en medvetenhet hos målgrupperna. Solna stads resonemang stämmer överens med teorin om att organisationer måste anpassa sina kanaler och budskap beroende på målgrupp (Chhabra & Sharma, 2014).

VF:s EB riktar sig till flera “utpräglade målgrupper”. VF har en grundplattform i sitt EB där budskapet anpassas beroende på målgrupp. VF:s syn på målgruppsanpassad EB stämmer överens med Sevierts (2001) rekommendation för framgångsrikt användande av målgruppsanpassade aktiviteter. VF anser sig att deras grundplattform tillåter dem att inte behöva förändra sina värderingar beroende på målgrupper. Detta stämmer överens med teorin om att organisationer behöver vara autentiska i sitt utformande av målgruppsanpassad EB (Bosak & Sczesny, 2008). VF har noterat att deras EB-aktiviteter har genererat ett större intresse hos studenter, vilket Generation Z kan anses ingå i. VF har, förutom studenter som målgrupp, målgrupper som baseras på yrkeskategorier och anpassar även EB-budskapet beroende på yrkeskategori. Att anpassa organisationens EB beroende på yrkeskategorier (målgrupp) ingår i samtliga teorier. VF bekräftar sin strategi genom att säga de måste sticka ut och förstå Generation Z som målgrupp men att de främst måste visa att de behöver i Generation Z

När det kommer till SVK:s målgrupper framgår det ur empirin att de har yngre personer som målgrupp men även kvinnor som målgrupp. När det kommer målgruppen kvinnor handlar det om för SVK att väcka intresse för energibranschen och därav kanske söka sig till en teknisk utbildning. SVK arbetar proaktivt när det kommer till sin målgruppsanpassade EB vilket är i linje med Sevierts (2001) rekommendation vid målgruppsanpassade EB. SVK jobbar även, genom sin EB, med att väcka intresset för ingenjörsyrket. Utpräglade målgrupper som de har i dagsläget är främst datavetare och ingenjörer. Det framgår ur empirin att SVK använder sig av flera kommunikationskanaler för att nå ut till sina målgrupper. Det framgår inte om de förändrar budskapet eller inte i sin målgruppsanpassade EB. SVK har även upplevt att det inte varit något problem att rekrytera anställda Generation Z vilket de ser som ett resultat av sitt EB-arbete.

RISE ser på målgrupper i form av kunder, samarbetspartners och potentiella medarbetare. Det är varken fel eller rätt att dela in sina målgrupper på ett sådan sätt däremot kanske det handlar om att RISE tolkar sin målgruppsanpassade EB som ett medel för att nå olika intressenter, inte bara potentiella medarbetare. Det har gjorts ett “ett gediget arbete under första kvartalet 2018” där RISE “var ute i hela organisationen med frågor för att ta reda hur man såg på RISE och sin arbetsgivare”. Det gedigna arbete som nämns i empirin kan liknas vid framtagandet av en strategi som baserar på att EB-ansvariga bör “djupdyka” i organisationen för att förstå den (Sevierts, 2001). RISE ändrar bland annat budskapet beroende på senioritet vilket kan tolkas som att de har en förståelse att en målgrupp som Generation Z behöver kommuniceras med på ett annat sätt än



äldre generationer. Detta bekräftas även då RISE gör en "student tour" på flera olika universitet där de syns i de rum som Generation Z bland annat är verksamma. Genoms sin studenttour kan de precisera sitt budskap utifrån eftersökt målgrupp vilket också stämmer överens med Bosak och Sczesny (2008) teori om att organisationer bör ändra sitt budskap i sin EB beroende på målgrupp.

NV ser på sin målgrupp som personer som inte tenderar att söka till NV. NV tillägger att yngre personer är inkluderade i denna målgrupp. NV uppger att deras EB-aktiviteter tenderar att vara generella och inte anpassade gentemot given målgrupp. Detta resonemang behöver nödvändigtvis inte vara fel men stämmer inte riktigt överens med rekommendationer att organisationer måste tydligt specificera sina målgrupper för att framgångsrikt nå ut (Chhabra & Sharma, 2014). Det framgår att NV planerar att marknadsföra sitt EB i större uträckning digitalt vilket rimmar med Generation Z:s preferenser när det kommer till kommunikationskanaler. NV verkar vara medvetna om att det finns utrymme för förbättringar när det kommer till sitt målgruppsanpassade EB.

### 5.3 EB och Generation Z:s värderingar

Utifrån litteraturen som rör Generation Z är det svårt att konkretisera vad generationen faktiskt har för värderingar, prioriteringar och karaktärsdrag. En av de mest centrala förutsättningar som Sveriges offentliga sektor bör ha i beaktning när det kommer till rekrytering av Generation Z är flexibilitet. En generation som är präglad av sin självständighet behöver flexibilitet i arbetslivet, detta är något som i stort sett alla intervjudeltagare i den här studie hävdar att sina organisationer erbjuder till sina anställda. Eftersom denna studie har ett epistemologiskt tolkningsperspektiv är det viktigt att författarna till denna studie tolkar respondenternas svar olika, även fast respondenterna ger liknande svar i stora drag.

Enligt Sánchez et al. (2019) prioriterar Generation Z work-life balance högre än tidigare generationer, där både flexibla arbetstider och möjligheten till att kunna utföra sitt arbete oberoende till geografisk plats, arbetet ska kunna utföras var som helst och när som helst (Florentine, 2018). Solna stad har ingen organisationsövergripande approach till work-life balance, istället regleras det i kollektivavtalet, men menar att balansen ändå förekommer och främjas. Vattenfall anser sig hysa stor respekt för fritid genom sitt EB. Work-life balance anses vara något som förebygger medarbetares utbrändhet. RISE ser på work-life balance som ett utav sina fem prioriterade områden som ständigt ligger med i organisationens HR-strategi. "Medarbetarens hälsa och hållbarhet är i fokus" (RISE, 2020). RISE medger att vissa av organisationens arbetsområden helt enkelt inte är möjliga att utföra hemifrån, detta gäller certifieringsmiljöer, exempelvis laboratorier. NV ser work-life balance som ett stort fokusområde inom organisationen. Stora delar av NV:s arbete sker digitalt vilket i sin tur ger frihet för distansarbete och tidsflexibilitet.

Generation Z:s syn på kompensationer och förmåner skiljer sig från det traditionella. Det traditionella enligt Maioli (2016) är exempelvis erbjudanden som friskvårdsbidrag och semesterledighet. Istället handlar det om mer existentiella kompensationer och förmåner. För Generation Z är det viktigare att

få uttrycka sin kreativitet och känna att de får vara del av något större. Generation Z värderar självutveckling före högre lön (Bejtokovský, 2016). Dessa traditionella förmåner är något som verkligen präglar den offentliga sektorn då samtliga respondenter medger att deras anställda erbjuds detta. Förmånerna i sig är inte dåliga, det handlar snarare om att lyfta de existentiella förmånerna, vilket organisationerna gör på olika sätt. Solna stad förklarar att deras syn på kompensationer och förmåner är relativt traditionell och hävdar att dem begränsas av offentliga principer. Även om Solna stads erbjudanden kan tolkas som något vaga så finns det möjlighet till karriärutveckling, men känslan för kreativitet eller att arbeta för ett högre syfte genomsyras inte i myndighetens EB. SVK väljer att inte lyfta dessa traditionella förmåner, trots att dem erbjuds, utan fokuserar istället på att kommunicera ut medarbetarens utvecklingsmöjligheter genom sitt EB. VF poängterar flera gånger om hur de når sina anställda genom att de arbetar för ett högre syfte, något som rimmar väl med Generation Z:s värderingar. RISE erbjuder sina anställda möjligheter till professionell och personlig utveckling inom arbetet, men poängterar att sina anställda även får en rimlig lön för sitt arbete. Trots den rimliga lönen hävdar RISE att det inte är den sanna motiveringen hos sina anställda. RISE menar att företagets USP (Unique Selling Proposition) är utvecklingsmöjligheterna och den ständiga kompetensutvecklingen som organisationens medarbetare får.

Den organisationskultur som organisationerna i denna studie förmedlar via sitt EB är relativt varierad. SVK och Vattenfall vill främja ett stort medarbetarengagemang medan NV har en annorlunda approach där dem bryter ner sin organisationskultur i fem egenskaper. Vattenfall sätter även upp mål som dem vill ska genomsyra hela organisationen, målet för tillfället är att bli fossilfria inom en livstid. Denna typ av ambitionsnivå känns väldigt tilltalande för Generation Z, att få återigen vara del av något större. SVK nämner även att dem har en tillåtande kultur, detta tolkar vi som att det går att koppla till Generation Z preferens om mångfaldiga arbetsplatser. De organisationer som har angripit problemen med generationsöverskridande arbetsplatser verkar vara något som SVK har uppmärksammat med sin tillåtande arbetskultur. RISE har löst skillnaderna mellan generationerna med en gemensam kultur som ett resultat av sammanslagningen av 35 forskningsinstitut. RISE anser att deras kultur präglas av tvärvetenskap, medarbetare med olika ingångar, bakgrunder och erfarenheter något som också framstår som en mångfaldig arbetsplats. Arbetsmiljön inom den svenska offentliga sektorn är väldigt säkerhetsprioriterad, eftersom många av respondenterna inom denna studie besitter ett samhällsviktigt ansvar så är säkerhet oftast högsta prioritering. Säkerhet är inget som direkt lyfts inom teorin angående Generation Z, författarna till denna studie anser att en säkerhetsfaktor ingår i alla generationers arbetsplatskriterier.

Ett inflytelserikt ledarskap enligt Generation Z är risktagande och självupppoffrande (Bako, 2018). Inom Sveriges offentliga sektor främjas hög delaktighet hos medarbetare, något som skiljer relativt mycket från hur Generation Z upplever ett bra ledarskap. SVK och RISE nämner både att dem ser positivt på modiga ledare, vilket vi anser ringar in risktagande och självupppoffrande ledarskap väl. Utöver de ledarskapsegenskaper som Bako (2018) nämner så söker Generation Z autencitet och engagemang hos sina ledare där feedback spelar en stor roll. Detta tror Laudert (2018) beror på ett

bekräftelsebehov som grundar sig i Generation Z användning av sociala medier. Detta är inget som våra respondenter säger att dem konkret arbetar med i sitt ledarskap, men med tanke på hur organisationerna talar om engagemang i sin organisationskultur så tolkar vi det som att detta genomsyras även i ledarskapet hos de flesta.

När det kommer till Generation Z:s allmänna syn på arbetsgivare ser Generation Z:s koppling till jobbmöjligheter annorlunda ut. Generation Z tvekar inte på att överge sitt jobbsökande eller att avslå jobberbjudande om de inte ser att utvecklingsmöjligheterna stämmer överens med deras preferenser (Maioli, 2016). I största allmänhet ser unga, enligt OECD (2002), på offentlig sektor som relativt gammaldags och byråkratiskt orienterad. Detta är något som både NV och Vattenfall är väl medvetna om, NV anser att det har att göra med den relativt långsamma arbetsprocessen. Vattenfall förklarar att det gamla ryktet inte speglar sanningen inom organisationen och att organisationen främjar allt som tar avstånd från detta gamla rykte. SVK anser att dem själva har ett rykte som bland annat utvecklingsorienterade, detta typ rykte är det som attraherar Generation Z.

Kommunikation är en väldigt central del inom EB och val av kommunikationskanaler spelar stor roll för att nå en särskild målgrupp som Generation Z. Generation Z är digitala i sin natur (Klein, 2018), och givet det utbredda användandet av sociala nätverk som primär informationskälla måste arbetsgivare använda dessa plattformar som kommunikationskanaler. Förutom sociala nätverk som kommunikationskanal anser Maioli (2016) att Generation Z har klivit ifrån traditionella kanaler som e-mail och föredrar istället att bli kontaktade via sms. Detta är något som RISE har insett i deras rekryteringsprocess, RISE har ett rekryteringsverktyg som går att likna vid en bokning hos en frisörsalong. Kandidaten blir kontaktad via sms och får sedan ett antal tider föreslagna till sig med ett passande intervjutillfälle. Det är dessa typer av strategier som underlättar ansökningsprocessen för Generation Z. Sammanfattningsvis, är de flesta av intervjudeltagarna medvetna om vikten av att synas på sociala medier.

Ett inflytelserikt ledarskap enligt Generation Z är risktagande och självupppoffrande (Bako, 2018). Inom Sveriges offentliga sektor främjas hög delaktighet hos medarbetare, något som skiljer relativt mycket från hur Generation Z upplever ett bra ledarskap. SVK och RISE nämner både att dem ser positivt på modiga ledare, vilket vi anser ringar in risktagande och självupppoffrande ledarskap väl. Utöver de ledarskapsegenskaper som Bako (2018) nämner så söker Generation Z autencitet och engagemang hos sina ledare där feedback spelar en stor roll. Detta tror Laudert (2018) beror på ett bekräftelsebehov som grundar sig i Generation Z användning av sociala medier. Detta är inget som våra respondenter säger att dem konkret arbetar med i sitt ledarskap, men med tanke på hur organisationerna talar om engagemang i sin organisationskultur så tolkar vi det som att detta genomsyras även i ledarskapet hos de flesta.

## 6 Slutsatser

I uppsatsens avslutande kapitel presenteras de slutsatser författarna kommit fram till gällande Employer Branding i offentlig sektor och om organisationernas Employer Brand är i linje med Generation Z:s värderingar.

Denna studie avsåg att besvara tre frågeställningar. Den första frågeställningen handlade om hur offentliga organisationer arbetar med sitt EB. Utifrån diskussionen kan flera slutsatser dras gällande denna frågeställning. Den första slutsatsen är att samtliga tillfrågade organisationer arbetar med EB på ett proaktivt sätt, antingen har det utförts ett omfattande arbete för att ta fram en strategi eller så är det något som planeras. Två av organisationerna har byggt upp sitt EB utifrån medarbetarundersökningar. Det märks att samtliga organisationer vill att deras EB ska vara en reflektion av organisationens värderingar. Det läggs stor vikt vid transparens och autenticitet i samtliga organisationers EB-aktiviteter. När det kommer till hur organisationerna valt att kommunicera ut sitt EB har det framförallt skett genom sociala medier och på organisationernas egna hemsidor. Det framgår även att organisationerna ser på sina medarbetare som en viktig del av organisationernas aktiviteter. Organisationerna ser sina anställda som sina främsta intressenter vilket kan ses som organisationernas interna kunder.

Den andra frågeställningen avsåg att besvara hur offentliga organisationer använder sig av målgruppsanpassad EB. Samtliga tillfrågade organisationer har utpräglade målgrupper när det kommer till respektive EB-arbete. Målgrupper som nämns baseras på ålder och erfarenheter. En av organisationerna (Solna Stad) uppger inte Generation Z som en målgrupp utan de ser främst på målgrupper utifrån yrkeskategorier. Organisationernas målgruppsanpassade EB rymmer med de rekommendationer som presenterats ur teorin. Precis som teorin rekommenderar anpassar organisationerna sina kommunicerade budskap och värderingar beroende på eftertraktad målgrupp.

Den tredje och den sista frågeställningen avsåg att undersöka hur organisationernas kommunicerade EB förhåller sig till Generation Z:s värderingar. Det är viktigt att ha i åtanke att det saknas teori kring utformandet av generationsanpassad EB. Den teori som finns kring Generation Z är inte så pass omfattande som författarna i denna studie önskat, vilket även är grunden för det teoretiska problemet. Med det klargjort, har den empiri som insamlats kring organisationernas EB till stor del stämt överens med de värderingar och aktiviteter som kommuniceras och utförs hos samtliga organisationer. Som nämnts tidigare är Generation Z en generation präglad av digitalism och tenderar att värdera flexibilitet och en sund balans mellan arbete och fritid. Samtliga organisationer kommunicerar liknande värderingar som Generation Z värdesätter när det gäller ledarskap, miljö och arbetsmiljö, kultur, utvecklingsmöjligheter och rykte. Att förberedelsen för Generation Z skiljer sig åt mellan de olika organisationerna behöver varken vara positivt eller negativt. I slutändan handlar det om att organisationerna är beredda att anpassa sin EB för att nå fram till Generation Z när det är aktuellt.

För att återkoppla till det i början presenterade problemet, att offentliga organisationer upplever ett problem att rekrytera unga (Äijaälä, 2002) kan det

konstateras att det inte nödvändigtvis behöver vara sant. Samtliga tillfrågade organisationer uppger att de får in ett brett kandidatunderlag men att det alltid finns rum för förbättring. Det framgår även i empirin att en av de tillfrågade organisationerna (SVK) vunnit pris för sin EB och upplever inget problem vid rekrytering av Generation Z. Följaktligen är det viktigt att klarlägga att det aldrig går att definiera en hel generations värderingar, vilket författarna i denna studie är väl medvetna om. Olika generationer delar vissa attribut med varandra och det finns alltid grupper och individer som skiljer sig åt, oavsett när någon är född. Beslutet om att anta ett generationsperspektiv i denna studie baserades på att det upplevdes som det mest passande sättet att studera en målgrupp, utan att behöva studera varje enskild individ i en grupp.

För att återknyta till studiens titel, Generation Z: För nit och redlighet i rikets tjänst, kan det konstateras att utifrån slutsatserna finns det en god möjlighet för att Generation Z kommer att välja den offentliga sektorn som arbetsgivare.

## 6.1 Förslag till vidare forskning

Något som uppkommit under studiens gång är att det råder en brist på forskning kring Generation Z. Därav skulle det vara intressant att endast studera Generation Z och hur de upplever offentliga organisationers EB. Det kan även tänkas vara intressant att studera hur Generation Z upplever offentlig- respektive privat sektor för att se om det finns några skillnader eller likheter.

# Referenser

## Litteratur

- Barrow, S. Mosley, R. (2005). *The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work*. The Atrium, Southern Gate, Chichester, West Sussex PO19 8SQ, England: John Wiley & Sons Ltd.
- Berry, L.L. (1981). Perspectives on the retailing of services. I. Stampfl, R.W. & Hirschman, E.C. (eds), *Theory in Retailing: Traditional and Non-traditional Sources*. Chicago, IL: American Marketing Association, ss. 9–20.
- Bryman, Alan, och Bell, Emma. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Upplaga 3. Stockholm: Liber, Print.
- Elkington, J. (1999). *Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business*. [New ed.]. Oxford: Capstone.
- Hamidullah, M. (2017). Generational differences and the public sector workforce. I: Riccucci, N. (red.), *Public Personnel Management: Current Concerns, Future Challenges*. Routledge. ss. 28-38.
- Kotler, P. (1994) *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control*. Upplaga 8. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc
- Yin, R. (2009). *Case Study Research Design and Methods*, (4th edn), Thousand Oaks, CA & London: Sage.
- Zyman, S. (2002) *The End of Advertising as We Know It*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.

## Studier

- Ambler, T. & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, vol. 4(3), ss. 185–206. DOI: 10.1057/bm.1996.42
- Bako, M. (2018). Different leadership style choices, different generations. *Prizren Social Science Journal*, vol. 2(2), ss. 127–143. Association of Scientists and Intellectuals of Kosovo.
- Bencsik Andrea, Horváth-Csikós Gabriella, and Juhász Tímea. (2016). Y and Z Generations at Workplaces. *Journal of Competitiveness*, vol. 8(3), ss. 90–106. DOI: 10.7441/joc.2016.03.06

- Bendaravičienė, Rita, (2016). Theoretical perspectives for employer branding. *Journal of advanced research in management*, vol. 7(1), ss. 5-28. DOI: [https://doi.org/10.14505//jarm.v7.1\(13\).01](https://doi.org/10.14505//jarm.v7.1(13).01)
- Bejtkovský, J. (2016). The Current Generations: The Baby Boomers, X, Y and Z in the Context of Human Capital Management of the 21st Century in Selected Corporations in the Czech Republic. *Littera Scripta*, vol. 2, ss 25-45. Institute of Technology and Business, České Budějovice. Tillgänglig: <http://journals.vstecb.cz/wpcontent/uploads/2017/02/The-Current-Generations-The-Baby-Boomers.pdf>
- Bergstrom, A., Blumenthal, D. & Crothers, S. (2002). Why internal branding matters: the case of Saab. *Journal of Communication Management*, vol. 5(2/3), ss. 133–142. DOI: 10.1057/palgrave.crr.1540170
- Bosak, J., Sczesny, S. (2008). Am I the Right Candidate? Self-Ascribed Fit of Women and Men to a Leadership Position. *Sex Roles*, vol. 58(9), ss. 682–688. <https://doi.org/10.1007/s11199-007-9380-4>
- Chhabra, N. & Sharma, S. (2014). Employer branding: strategy for improving employer attractiveness, *International Journal of Organizational Analysis*, vol. 22(1), ss. 48-60. <https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2011-0513>
- Collins, C.J. & Stevens, C.K. (2002) The relationship between early recruitment related activities and the application decisions of new labor-market entrants: a brand equity approach to recruitment. *Journal of Applied Psychology*, vol. 87(6), ss. 1121–1133. DOI: 10.1037/0021-9010.87.6.1121
- Gilani, H & Cunningham, L 2017, 'Employer branding and its influence on employee retention: A literature review', *The Marketing Review*, vol. 17(2), ss. 239-256. <https://doi.org/10.1362/146934717X14909733966209>
- Gilly, M.C. & Wolfinbarger, M. (1998) Advertising's internal audience. *Journal of Marketing*, vol. 62(1), ss. 69–88. DOI: 10.2307/1251804
- Gudergan, S., Lings, I. & Wilden., R. (2010) Employer branding: strategic implications for staff recruitment. *Journal of Marketing Management*, vol. 26(1-2), ss. 56-73. DOI: 10.1080/02672570903577091.
- Harris, F. & de Chernatony, L. (2001) Corporate branding and corporate brand performance. *European Journal of Marketing*, 35(3/4), ss. 441–451. Tillgänglig: <https://doi.org/10.1108/03090560110382101>
- Iorgulescu, M-C. (2016). GENERATION Z AND ITS PERCEPTION OF WORK. *Cross-Cultural Management Journal*, vol. 18(1), ss. 47–54. Tillgänglig: <https://doaj.org/article/7abced6ea2c54f19bd009f8ad5e5bb3a>

- Javadin, S.R., Yasori, T.H., Rastegar, A., & Pour, J.F. (2016). Development of Employer Branding Model in Iranian Public Universities. *Journal of Business and Management*, vol. 4(5), ss. 42-54. ISSN: 2408-7041
- Klein, P. (2018). Leadership perspective on the new generations (Generation Y and Generation Z). *International Journal of Business and Social Science*, vol. 9(10). DOI: 10.30845/ijbss.v9n10p4
- Lanier, K. (2017). 5 things HR professionals need to know about Generation Z. *Strategic HR Review*, vol. 16 (6), ss. 288–290 Emerald Publishing Limited. DOI: 10.1108/SHR-08-20170051
- Laudert, E. (2018). Generation Z: Utilizing Adaptive and Authentic Leadership to Promote Intergenerational Collaboration at Work. *M.A. in Leadership Studies: Capstone Project Papers. 30*. Tillgänglig: <https://digital.sandiego.edu/solesmalscap/30>
- Lloyd, S. (2002) Branding from the inside out. *Business Strategy Weekly*, vol. 24(10) ss. 64–66.
- Maioli, E. (2016). New Generations and Employment—An Exploratory Study about Tensions Between the Psycho-social Characteristics of the Generation Z and Expectations and Actions of Organizational Structures Related with Employment (CABA, 2016). *Journal of Business*, vol. 2(1), ss. 01-12. DOI: <http://dx.doi.org/10.18533/job.v2i1.53>
- Olga Starineca & Inesa Voronchuk (2014). Employer Branding training development for public organisations. *Regional Formation and Development Studies*, no. 3(14). University of Latvia. DOI: <http://dx.doi.org/10.15181/rfds.v14i3.877>
- Ozkan, M., & Solmaz, B. (2015). The changing face of the employees—generation Z and their perceptions of work (a study applied to university students). *Procedia Economics and Finance*, vol. 26, ss. 476-483. DOI: [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00876-X](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00876-X)
- Parment, A. (2013). Generation Y vs. Baby Boomers: Shopping behavior, buyer involvement and implications for retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 20 (2), ss. 189–199 Elsevier Ltd. DOI: 10.1016/j.jretconser.2012.12.001
- Persada, S.F., Miraja, B.A., Nadlifatin, R. (2019). Understanding the generation z behavior on D-learning: A Unified Theory of Acceptance and Use of Technology (UTAUT) approach. *International Journal of Emerging Technologies in Learning*, vol. 14, ss. 20–33. doi:10.3991/ijet.v14i05.9993



- Pierre Berthon, Michael Ewing & Li Lian Hah (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding, *International Journal of Advertising*, vol. 24(2), ss. 151-172. DOI: 10.1080/02650487.2005.11072912
- Sánchez-Hernández, M.I., González-López, Ó.R., Buenadicha-Mateos, M., Tato-Jiménez, J.L. & Sánchez-Hernández, M.I. (2019). Work-Life Balance in Great Companies and Pending Issues for Engaging New Generations at Work. *International journal of environmental research and public health*, vol. 16 (24). DOI: <https://doi.org/10.3390/ijerph16245122>
- Sevier, A. (2001). Brand as Relevance, *Journal of Marketing for Higher Education*, vol. 10(3), ss. 77-97. DOI: 10.1300/J050v10n03\_05
- Vandenabeele, W. (2008), Government Calling: Public service motivation as an element in selection government as an employer of choice, *Public Administration*, 86: 1089-1105. doi:10.1111/j.1467-9299.2008.00728.x
- Äijaälä, K. (2002). Public sector, an employer of choice: Report on the competitive public employer project. Paris: Organization for Economic Cooperation and Development

## Internet

- Arbetsgivarverket (2020). *Utmärkelsen "För Nit och Redlighet i rikets tjänst"*, NOR. Tillgänglig:
- Banta, K & Watras, M. (2019). Why We Need to Rethink “Employer Brand”. *Harvard Business Review*, 7 juli. Tillgänglig: <https://hbr.org/2019/06/why-we-need-to-rethink-employer-brand> [2020-06-01]
- Florentine, S. (2018). Everything you need to know about Generation Z. *CIO*, 20 juni. Tillgänglig: <https://www.cio.com/article/3282415/everything-you-need-to-know-about-generation-z.html> [2020-06-01]
- Miller, L.J. & Lu, W. (2018). Gen Z Is Set to Outnumber Millennials Within a Year. *Bloomberg*, 20 augusti. Tillgänglig: <https://www.bloombergquint.com/global-economics/gen-z-to-outnumber-millennials-within-a-year-demographic-trends> [2020-06-01]
- Ungdomsbarometern (2020). *Generation Z!* Ungdomsbarometern, 12 februari. Tillgänglig: <http://www.ungdomsbarometern.se/rapportslapp-generation-z/> [2020-06-01]

## Statistik

SCB (2020). Antal anställda (KS) efter region, sektor och kvartal 2020

## Personliga meddelanden

Naturvårdsverket (NV),  
ej ortspecificerad: 2020-04-16 (*videointervju*).

RISE (Research Institutes of Sweden),  
ej ortspecificerad: 2020-04-09 (*videointervju*).

Solna Stad,  
ej ortspecificerad: 2020-04-06 (*videointervju*).

Svenska Kraftnät (SVK),  
ej ortspecificerad: 2020-04-07 (*videointervju*).

Vattenfall (VF),  
ej ortspecificerad: 2020-04-08 (*videointervju*).

# Bilaga

## Intervjuguide

*Vi berättar om oss själva och frågar om det är okej att vi spelar in intervjun*

### **ROLL INOM EMPLOYER BRANDING**

1. Berätta om dig själv och hur länge du arbetat med EB?
2. Vad är din roll i er organisation inom employer branding och vad innebär den?
3. Hur är det att jobba i din organisation?

### **EMPLOYER BRANDING**

1. Hur har ni tagit fram ert EB?
2. Hur är ert EB utformad?
3. Vad gör ert EB attraktivt för befintliga -och potentiella medarbetare?
4. Vad har er organisation gjort för att stärka sitt EB?
5. Hur kommunicerar ni ut ert EB?
6. Vilka vill ni nå med ert EB?
7. Har ni målgrupper som ni inriktar er på vid rekrytering? Om Ja, vilka?
8. Har ni tidigare förändrat er EB för att nå ut till en viss målgrupp? Om ja - hur gick det till och hur blev resultatet?

### **Hur förhåller sig ert EB till:**

1. Balans mellan arbete och fritid (work-life balance)?
2. Kompensationer, förmåner och utvecklingsmöjligheter?
3. Miljö och Arbetsmiljö?
4. Företagskultur?
5. Rykte (värderingar, socialt ansvarstagande)?
6. Ledarskap och chef-stil?

### **EB och GENERATION Z (födda från 1995 och framåt)**

1. Känner ni till begreppet Generation Z?
2. Har ni behövt/kommer ni behöva anpassa ert EB för att nå Generation Z? Om ja, hur?
3. Har er organisation stött på utmaningar vid rekrytering av generation Z jämfört med tidigare generationer? Om Ja, vilka? På vilket sätt?
4. Har ni stött på några skillnader mellan medarbetare som tillhör Generation Z och äldre generationer? Om ja, vilka skillnader?
5. Står ni inför pensionsavgångar?